



Del shock a la acción en la era del Covid-19

Por Julio José Prado

Director del área de Entorno Económico del IDE Business School

Para mediados de marzo todo era un caos. Seguramente esa semana fue una de las más estresantes que debimos haber vivido, a todo nivel. Y no es para menos porque, si bien, algunas industrias han atravesado por crisis específicas en el pasado —¡y vaya que hemos vivido crisis mundiales!—, esta es la primera vez que se siente un efecto tan agregado y disruptivo de nuestras actividades. Desde las más sencillas a nivel familiar hasta las más complejas a nivel

del sistema financiero o de la paralización de cadenas de suministros globales.

Un minúsculo virus nos había reducido a una forma extraña de sociedad, con una economía global semiparalizada, que camina hacia una de las crisis más fuertes del siglo XXI.

En medio de este caos, los comités de crisis se multiplicaron y surgieron los primeros grupos para la búsqueda de acciones inmediatas para combatir los

“

Un minúsculo virus nos había reducido a una forma extraña de sociedad, con una economía global semiparalizada, que camina hacia una de las crisis más fuertes del siglo XXI.

”

efectos económicos de la pandemia. Personalmente, asistí a decenas de esas reuniones virtuales que trataban de buscar soluciones. Haciendo un recuento informal, la mayoría de esas reuniones son y siguen siendo infructuosas. No porque no participe la gente adecuada, o porque sean personas que no tienen la capacidad y voluntad de hacer las cosas bien. Todo lo contrario. El problema no está en las personas, sino en lo que se reúnen a discutir y, en especial, el producto final de dichas discusiones.

¿Cuántas cartas de gremios o industrias hemos visto en estos casi 60 días? ¿Cuántos pedidos de reformas legales, subsidios, condonaciones, apoyos, rebajas, fideicomisos, entre otros? Quizás cientos. Y la pregunta sería si esas empresas que firmaron las cartas y los petitorios están mejor o peor, esperando una respuesta a un pedido sobre el cual no tienen control alguno, y que casi siempre depende de la capacidad de un tercero para conceder algo.

Mientras esas cartas esperan respuestas que nunca llegarán, las empresas y los gremios que las representan

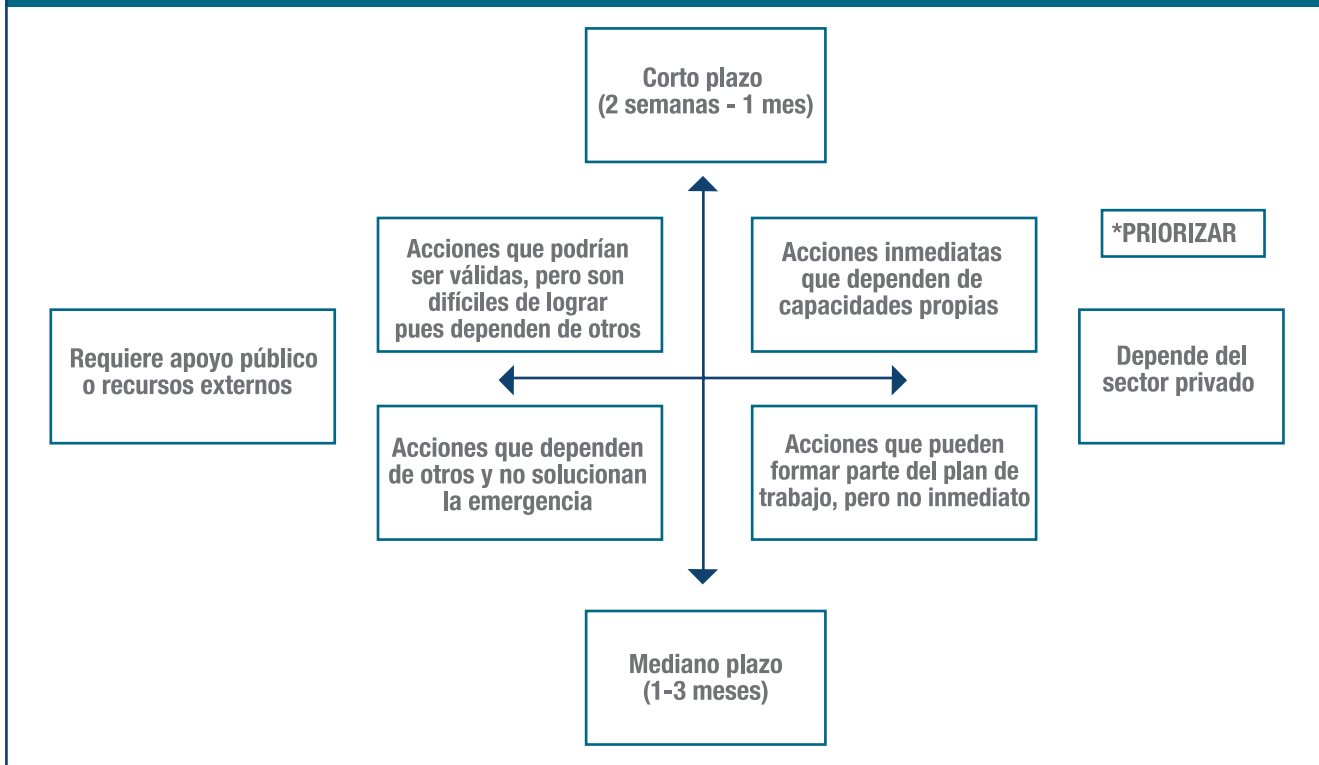
están semiparalizados viendo cómo la crisis se apodera del sector, con poca capacidad de acción.

Por el otro lado, ¿en cuántas de estas reuniones de crisis se crearon acciones que dependan de las capacidades y recursos propios de los asistentes y no de la voluntad de alguien que ni siquiera estaba en la reunión? Pocas, muy pocas. La mayoría de esas reuniones carecen de una guía clara que permita que todas las personas participen y sean escuchadas pero que, al mismo tiempo, tengan una guía que permita entender qué propuestas son aplicables —por ejemplo, de manera inmediata (dos semanas) versus corto plazo (2 meses)—, o cuáles son aquellas propuestas que dependen de las acciones y coordinaciones entre privados o actores de una misma industria (o empresa) versus aquellas propuestas que dependen de terceros o del gobierno.

¿Cómo categorizar las acciones para enfrentar la crisis?

Cuando no existe esa mínima guía metodológica en las reuniones, el resultado es una carta con peticiones que no termina en acciones concretas. Y como los resulta-

¿Cómo categorizar las acciones para enfrentar la crisis?



dos no se ven rápidamente, las próximas reuniones tienen menos gente e inevitablemente terminan en apatía. Pero cuando hay una guía, las ideas y propuestas son categorizadas de inmediato por el mismo grupo y se convierten en un plan de acción aterrizado para enfrentar la crisis con recursos alcanzables y propuestas accionables. Ese paso inicial se puede hacer en una hora de videoconferencia, no hacen falta consultorías ni nada por el estilo, solo un poco de liderazgo y orden para que fluyan las ideas.

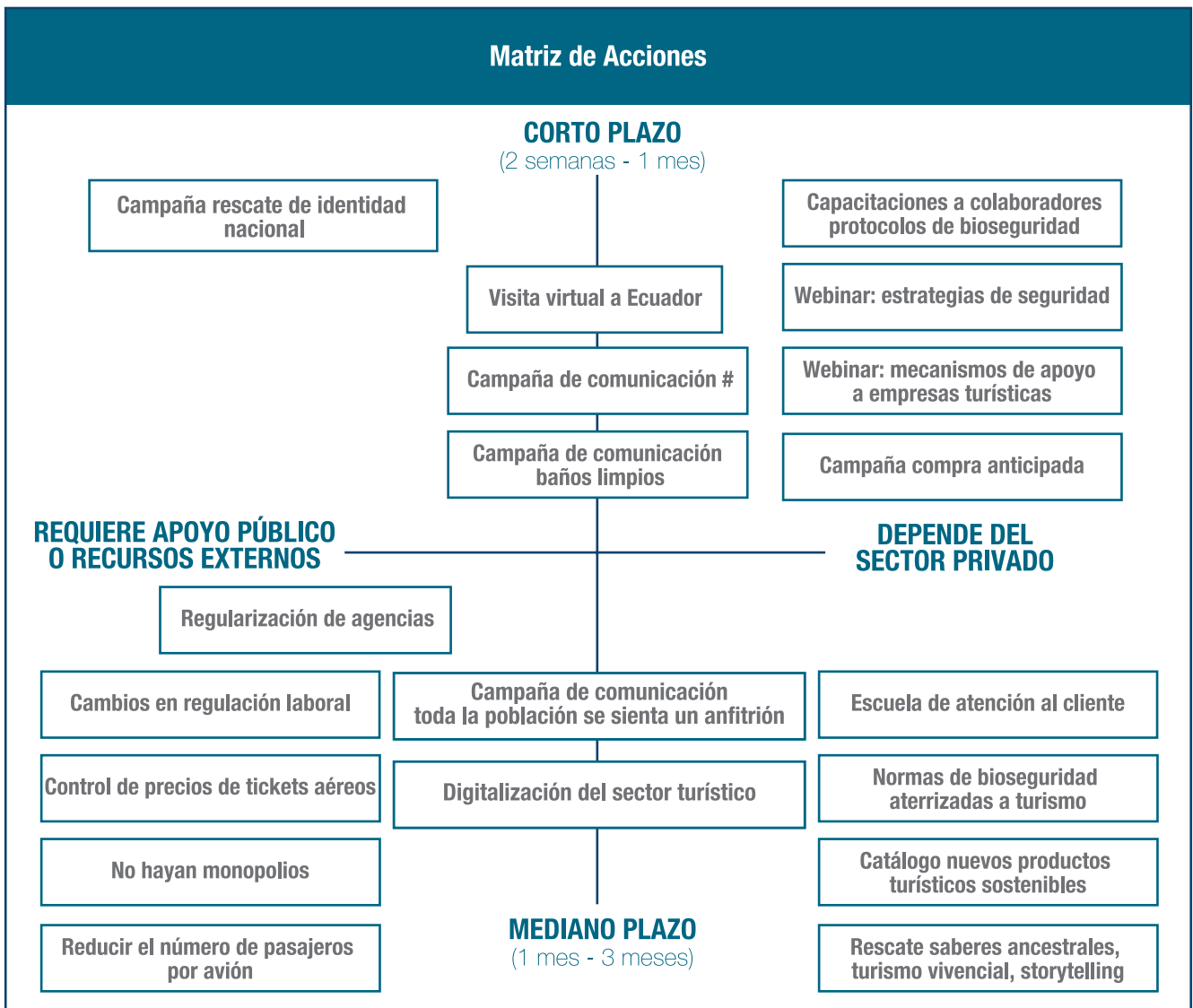
Hay algunos ejemplos de buenas prácticas. Por ejemplo, en Guayaquil, en medio de una de las semanas más duras para la ciudad que ha sido la más golpeada del Ecuador por el Covid-19, se armó un grupo de trabajo de empresarios y líderes de la ciudad. La discusión inicial comenzó a derivar por las declaraciones políticas y pedidos hacia el Gobierno y hacia buscar culpables. Sin embargo, muy rápidamente se encaminó hacia problemas inmediatos que debían solucionarse. No solo desde acciones inmediatas para atender la emergencia sanitaria, sino además para lograr coordinaciones para mantener la logística de las operaciones privadas, y hasta para planificar las etapas Covid-19.

Otro ejemplo se dio en uno de los sectores más golpeados: el turismo. En la mayoría de las reuniones previas, las empresas del sector y gremios relacionados habían emitido cartas y petitorios tanto al Gobierno, a

los alcaldes, al Ministerio de Economía e, incluso, a la Asociación de Bancos, pidiendo condiciones especiales de líneas de crédito que eran imposibles de cumplir.

Por ello, los propios gremios decidieron convocar a una reunión en la que específicamente se pidió que asistieran representantes de gremios turísticos y también dueños de empresas, consultores especializados y representantes del gobierno. La idea era tener en una sola reunión a los actores de lo podríamos llamar un clúster de turismo. En la reunión virtual, con cerca de 60 personas, se hizo un espacio de reflexión (e inspiración) individual para pensar en propuestas de cómo salir adelante, y una parte grupal en la que se las discutió y categorizó usando el esquema mencionado antes. Un eje de acciones inmediatas versus corto plazo y un eje de acciones que dependían de los actores presentes versus los que dependen de otros. En menos de una hora se obtuvo una matriz con acciones concretas que no solo los gremios podían usar para su sector, sino que les permitiera a las empresas encontrar a qué sumarse.

Es decir, en medio de una situación de desesperación y frustración generalizada como la que genera el Covid-19, se pueden reenfocar las acciones de varios de los sectores para pensar en temas propositivos, en lugar de reforzar comportamientos y reuniones que no llevan a ningún objetivo. Las acciones pueden ir desde cosas muy



Uso de Logotipos y metodología bajo autorización exclusiva de Agile Strategy Lab, Purdue, IDE Business School y de ADAPT CoEvolution Hub.

sencillas hasta proyectos un poco más complejos. Lo importante es no paralizarse en las discusiones inútiles sino avanzar, y que todos en el grupo puedan visualizar las opciones. Quizás una idea propuesta puede parecer muy mala a una empresa, pero para otros puede ser la base de algo interesante.

Obviamente, este es solo el comienzo. No se trata de tan solo organizar reuniones que tengan como

resultados acciones concretas, sino que se debe hacer el seguimiento del plan trazado. Como en todo plan la ejecución es clave, y por eso se debe tener dentro del grupo de trabajo ampliado, un comité ejecutivo, con personas automotivadas para liderar. No es fácil, pero existe más posibilidad de éxito si se inicia con buen plan de acción basado en colaboraciones estratégicas, y no en planes que dependen de terceros.



EL AUTOR

Julio José Prado tiene los grados de PhD en Management & Economics por Lancaster University Management School, Reino Unido, y MBA Máster en Dirección de Empresas por IDE Business School. Es Economista por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador e Ingeniero Comercial por la Universidad de las Américas de Ecuador. Es profesor y director del área de Entorno Económico del IDE Business School. Actualmente es Presidente del Directorio y Director Ejecutivo de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador.