

Un consejo para las empresas que siguen confinadas

El balance de directivos de empresas de consumo en China

08 abril 2020

McKinsey ha entrevistado a **ejecutivos de empresas líderes de consumo con sede en China** para discutir su **experiencia en la gestión de operaciones durante la crisis del coronavirus**. A continuación, se ofrece un resumen de **sus lecciones aprendidas**: cuál fue el principal reto, qué medidas fueron más efectivas, cómo han ido adecuando su respuesta a la evolución de la crisis y qué consejo darían a quienes todavía estamos inmersos en ella.

[\(Link al artículo completo\)](#)

Empresas participantes



¿Qué fue lo más complicado de esta crisis?

- Rapidez y severidad
- Liderazgo con incertidumbre
- Continuidad vs seguridad empleados

- Mantener las operaciones velando por la seguridad de los empleados, cuando no hay seguridad de si los clientes pueden estar infectados.
- No había hoja de ruta. La situación evolucionó muy rápido y con mucha incertidumbre, por lo que había que decidir qué valores guiaban el liderazgo.

- La velocidad y severidad de la crisis requería acción inmediata diaria para garantizar la seguridad de los empleados y la continuidad del negocio. Era una crisis que no teníamos concretada en nuestro radar.
- La movilización de recursos a casa y la activación de soluciones e-commerce y omnicanal, pensando en nuevas experiencias para el consumidor in-house.

En perspectiva, ¿Cuáles de las acciones tomadas al inicio de la crisis han tenido un mayor impacto?

- Cierre proactivo de oficinas.
- Protección de la salud de empleados: Acopio y distribución de EPIs + Desinfección profesional.
- Refuerzo del e-commerce y soluciones no presenciales.
- Comunicación rápida, efectiva y proactiva con empleados y clientes.
- Planes de acción a 7, 30 y 100 días vista, para prever la respuesta a distintos escenarios y necesidades.

- El **cierre proactivo** de la mayoría de tiendas y, en las que permanecieron abiertas, la **protección de los empleados**, certificando que se sintieran seguros: asegurar el suministro de máscaras y geles, chequeos diarios de temperatura, establecimiento de una estación de seguridad en la entrada a los locales para chequear la temperatura de clientes y que usen máscaras antes de entrar, implantación de "experiencia contactless" (para hacer el pedido con el móvil y minimizar el contacto humano y la permanencia en tienda).
- Las **reuniones de Alta Dirección** cada mañana y tarde para revisar los procedimientos y su implantación y las medidas para asegurar las **existencias de productos críticos** y evitar desabastecimiento entre la población.
- **Distribución de EPIs** a nuestros empleados en toda Asia y teletrabajo. Preservar el negocio focalizándonos en el e-commerce y apoyando la cadena de suministro.

- Las **medidas para proteger la salud de los empleados**: seguimiento y soporte digital del estado de salud, capacitación en higiene, desinfección de fábricas y oficinas, aprovechar nuestra red global de adquisiciones para dotar de EPIs a nuestros 26.000 empleados. Apoyo a nuestros mayoristas (flujo de caja) y minoristas (kits de protección), para que puedan volver a abrir.
- Elaboración de **planes de acción a 7 días** – centrados en el bienestar de los empleados y la responsabilidad social -, **a 30 días** – para reformular el negocio y reanudar operaciones - y **a 100 días** – para hacer crecer el negocio después de la crisis -.
- **Comunicación rápida y efectiva**, mantener una fuerte relación con empleados y clientes: distribución de EPIs, mensajes de buena voluntad... Procedimientos de desinfección y esterilización profesionales y un equipo dedicado al desarrollo online del negocio.

Un consejo para las empresas que siguen confinadas

El balance de directivos de empresas de consumo en China

08 abril 2020

¿Cómo ha cambiado el foco de la gestión entre las primeras semanas, de explosión del brote, y la situación actual de estabilización / recuperación?

Del foco en la salud del personal a repensar la estrategia empresarial:

- Cambios en los hábitos y nuevas tendencias de consumo.
- Aceleración digital.
- Recuperación de la cadena comercial (proveedores y minoristas).

Al inicio de la crisis

- Toma de decisiones rápidas para preservar la **seguridad de los empleados**, la **continuidad** del negocio de retail y la cadena de suministro.
- Pago a los colaboradores, pese al cierre de tiendas. Contratación de coberturas sanitarias para trabajadores y familiares, programa de **asistencia al trabajador**.
- Elementos de **protección** y dar respuesta a la demanda de productos frescos y de primera necesidad.
- Miedo a la **escasez de personal**, a poder dar respuesta a la demanda de productos de higiene.
- Búsqueda de **soluciones financieras** para la empresa, por si pudieran ser requeridas.
- Seguridad del **personal**.

En la estabilización / recuperación

- Reanudación progresiva de la actividad.
- **Cambios en los hábitos** de consumo de clientes: traslación acelerada al negocio digital y e-commerce; reducción de viajes al extranjero.
- Reapertura del negocio, poniendo el foco en su importancia no solo para el negocio sino para el **espíritu de la compañía**.
- Rescatar y garantizar la **reapertura de franquicias, proveedores...** que han sufrido dificultades económicas.
- Retorno al modo crecimiento: **nuevas tendencias de consumo y aceleración de tendencias existentes** (comercio digital).
- Planificación estratégica: **anticipación de compras** para la próxima temporada, revisión de planes estratégicos a 3 años con objetivos mucho más agresivos en omnicanales, **transformación de nuestra cadena de suministro** para ser mucho más ágil y movimientos estratégicos para crecer el negocio.

Un consejo para las empresas que actualmente se encuentran en entornos de confinamiento

- Tener un equipo de gestión de crisis capacitado y resolutivo.
- Dar flexibilidad y autonomía de reacción a la primera línea.
- Empleados: proteger su salud, su economía y transmitirles su valía.
- Nuestros valores deben aportar claridad y orientar nuestras acciones.

- Atreverse a **tomar decisiones rápidas** a través de un **equipo de gestión de crisis** debidamente capacitado para preservar la continuidad del negocio.
- Colocar siempre a **las personas primero, en términos de salud y seguridad financiera**, tanto en la primera línea como en la oficina administrativa para garantizar la continuidad del servicio.
- Prepararse para la **reapertura**, pensando en cómo mantener los empleados seguros y en satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores.
- Hay un gran valor en concienciar al personal con el mensaje de que **su trabajo es esencial** para que la vida vuelva a la normalidad.
- Otorgue más **flexibilidad y autonomía a los equipos** de primera línea para reaccionar rápidamente.
- Nos hemos dado cuenta de que muchos **roles** no requieren **interacciones cara a cara**.
- En tiempos de extrema ambigüedad, **nuestros valores** proporcionan una claridad y orientación muy necesarias.

