

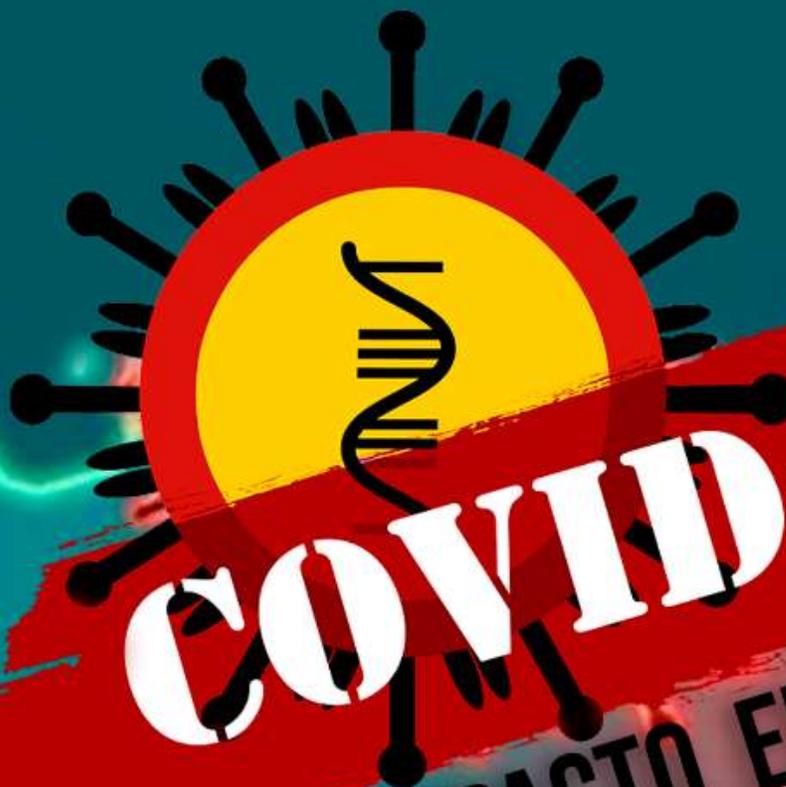
NEWSPAPER

NO. 317 DEL 19 AL 25 DE MARZO DE 2020



mall & retail
generamos valor a los centros comerciales

ESPECIAL



COVID-19

Y SU IMPACTO EN EL RETAIL



1) LOS CENTROS COMERCIALES EN COLOMBIA AJUSTAN SU ESTRATEGIA PARA ENFRENTAR EL COVID-19

De acuerdo al **Mapa de los Centros Comerciales en Colombia** realizado por Mall & Retail, asisten diariamente cerca de 2.500.000 de visitantes a los Malls de nuestro país, que compran cerca de \$ 111.000 millones representado el 33% de las ventas del comercio. Sin duda, la importancia que tienen estas nuevas catedrales del siglo XXI para la economía e innegable tanto en los 190.000 empleos directos que genera, como en su importancia como plataforma de interacción social que tienen para la comunidad, en donde se han convertido en los clubes sociales, de buena parte de la población colombiana.

Aunque el gobierno nacional ha descartado el toque de queda, algunos mandatarios locales ya

han implementado restricciones en la movilidad en 19 departamentos, incluido la Alcaldesa de Bogotá Claudia Lopez, que implementará este fin de semana un simulacro obligatorio.

Los centros comerciales han declarado disminuciones de hasta un 40% de sus visitantes, incluso los cines y gimnasios han cerrado sus establecimientos, hasta nueva orden. Por su parte la emblemática Juan Valdez, tan solo está atendiendo la venta al paso, suprimiendo las sillas y mesas de sus locales. Por su parte, muchos restaurantes están atendiendo tan solo en el canal de domicilios. Para algunos comerciantes aunque consideran muy prematuro hacer cálculos, estiman que la cifra en cuanto a pérdidas económicas serán enormes.

En estos momentos de dificultades, los centros comerciales no han sido ajenos a la problemática de COVID-19 y han tenido que implementar sus protocolos de



medidas de prevención, que permitan la operación en condiciones de máxima rigurosidad.

De las actividades que se están desarrollando

crisis, para estar a la altura de lo que el país espera de ellos actuando de manera responsable, para proteger el bienestar y la salud de todos los grupos de interés.

Para los malls, la salud e integridad de los colaboradores, proveedores, clientes y visitantes será la mayor prioridad por tal motivo dentro de las medidas adoptadas, será el garantizar el acceso de sus visitantes a servicios como abastecimiento del mercado, productos de aseo, farmacia, alimentos para mascotas, servicios bancarios y salud entre otros. Así mismo estarán implementando

se destaca las siguientes:

- Intensificación y reforzamiento de protocolos de desinfección de baños, superficies de contagio, mobiliario de plazoletas de comidas, zonas de alto tráfico y sistemas de movilidad vertical.
- Restricción de horarios hasta las 9 de la noche.
- Suspensiones de eventos masivos y la prevención de posibles aglomeraciones.
- Horarios extendidos para el recibo de supermercados.
- Intensificación de insumos de lavado de manos



- Despliegue de acciones de pedagogía constantes para promover las medidas de autocuidado para la prevención y contención del virus.
- Acatamiento de las medidas determinadas por los gobiernos nacionales y locales.

permitirán avanzar hacia la pronta solución de la emergencia.

Fuente: Mall & Retail

2) LOS IMPACTOS DEL COVID-19 EN LA ECONOMIA MUNDIAL.

El impacto que tendrá la crisis del coronavirus en el mundo, es todavía muy prematuro para cuantificarlo. La duración y la profundidad del cambio económico que se avecina, dependerán de tres

Finalmente Mall & Retail extiende la invitación a todos nuestro lectores a conservar la calma, atender de manera responsable todas las medidas de las autoridades, convencidos de que esas acciones



momento con la crisis financiera y la recesión de 2008-09, provocada por el colapso de la burbuja inmobiliaria y de las hipotecas subprime en

Estados Unidos. Para los expertos en geopolítica, ven los efectos de esta pandemia una analogía con el 2001, tras los atentados contra las Torres Gemelas de Nueva York. Es un nuevo “cisne negro” de acontecimientos singulares, totalmente inesperados y con un enorme impacto sobre la economía y la política global. Apareció de la nada. El 11/S shockeó a todos, dejó knock out, desatando todo tipo de reacciones, desde la negación, hasta el “no fue para tanto”. Con el coronavirus está pasando lo mismo, apareció de golpe y en menos de tres meses ya está en todo el planeta.

factores: la velocidad de la propagación del virus y a cuántas personas afecte, cuánto tiempo pase, antes de que se encuentre una vacuna y si las medidas de los gobiernos logran realmente mitigar el daño. De acuerdo con la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo, la UNCTAD el costo de la crisis en el ingreso global podría llegar a 2 billones de dólares.

Sin duda, esta crisis se proyecta como el terremoto económico más importante de los últimos veinte años. Muchos analistas están comparando este



El panorama a hoy, no parece muy alentador: Caídas históricas en las bolsas de valores, el precio del petróleo hundiéndose y arrastrando de paso a las economías dependientes de él, más un dólar que se fortalece a niveles impensados. Todo esto provocó gran alarma y movió a las autoridades económicas de varios países, para precipitar recortes en las tasas de interés. Así lo hicieron Estados Unidos, Reino Unido, Canadá y Australia, entre otros. También inyectaron liquidez a las empresas: Estados Unidos, 1,5 billones de dólares y Europa, 120.000 millones de euros. Estas medidas buscaban evitar el colapso de las monedas y de los países. Pero todo indica que por ahora, el coronavirus le está ganando la batalla a la economía.

Los datos de China.

China fue el país donde se desarrolló el virus, a finales del año pasado. La Oficina Nacional de Estadísticas ya reporta datos que muestran en

los dos primeros meses de 2020, han caído a doble dígito tres indicadores económicos con récords históricos.

La producción industrial (que mide la actividad manufacturera, minera y de servicios públicos) cayó un 13,5% con relación al 2019, la primera contracción desde enero de 1990.

Las ventas al por menor, un indicador clave del estado del consumo en la segunda economía mundial, descendieron un 20,5% anual, el mayor derrumbe desde que se tienen registros.

Mientras que la inversión en activos fijos -que refleja gastos en artículos que incluyen infraestructuras, propiedades, maquinaria y equipos- se redujo un 24,5% otro récord a la baja.

La caída es en su mayoría, resultado de las medidas tomadas por China para contener la propagación del virus en todo el territorio, entre ellas, el cierre de fábricas o

tiendas en todo el país durante semanas después de las vacaciones por el Año Nuevo lunar, que ya de por sí supone un fuerte parada. Pese a que la segunda economía mundial vuelve poco a poco a la marcha, la situación aún no ha vuelto a la normalidad. Según el Índice Empresarial Nacional de la firma de investigación Trivium, hasta el 16 de marzo la economía china estaba operando al 69,5%, de la producción normal.

“Las restricciones a la actividad industrial se han solucionado en su mayoría. La gran preocupación ahora para las empresas es la débil demanda”, apuntaron desde la firma. Y es que desde el principio de esta crisis una cosa ha estado clara para los economistas: que el covid-19 afecta ambos lados de la economía, tanto la cadena de suministro como la demanda.



El suministro de bienes y servicios se ve afectado porque las fábricas y las oficinas cierran y como resultado la producción cae. Y al mismo tiempo la demanda también lo hace, porque los consumidores se quedan en sus casas y dejan de gastar.

Las estimaciones de diferentes organismos, se han ido ajustando a medida que el virus avanzaba y los últimos pronósticos de bancos como ING sitúan el crecimiento chino del PIB para 2020 en el 4,8%, lo que supondría el mayor desplome en tres décadas.

El impacto global.



La firma de consultoría McKinsey, calcula con datos a 16 de marzo, que el PIB global podría "deslizarse o reducirse considerablemente" en 2020 en función de las decisiones que se tomen.

McKinsey diferencia entre dos escenarios: uno en el que se produce una rápida recuperación, en el que se comprueba que el virus es estacional y para otoño los gobiernos tienen las herramientas para frenarlo; o una ralentización mundial, en el que virus no es estacional y los países deben mantener medidas de prevención de contagios incluso si controlaron

la epidemia, como en el caso de China.

En el caso de Latinoamérica, por ejemplo, la firma calcula que en el primer escenario las estimaciones de crecimiento caerían tan solo un 0,5%, mientras que si se

diera la segunda situación, los pronósticos de crecimiento se reducirían en un 38%.

Fuente: Mall & Retail.

3) RETAIL Y COVID-19 ¿CÓMO JUGAR EN TIEMPOS DE CRISIS?

Las empresas de retail ganan dinero a través de incrementar la afluencia de personas, clientes, consumidores a sus establecimientos y sitios web de comercio, pero ¿qué pasa cuando esas personas son forzadas a quedarse en casa? ¿si la población está pasando una crisis de salud?

Parece un caso de estudio de universidad, pero la realidad es mucho más compleja debido a los recientes eventos en donde un miembro de la familia Coronavirus ha mutado desde noviembre del año pasado para crear una mezcla de alto contagio y mucho miedo entre la población.

Si una compañía se enfrenta a este tipo de escenario, en donde hay dos puntos de vista entre cerrar sus operaciones y aceptar las pérdidas (o una posible quiebra) o por el contrario atender a sus usuarios que dependen del suministro de comida, bienes de consumo y medicamentos para poder cumplir su misión hay que buscar un punto intermedio que permita garantizar medidas a favor de sus clientes, empleados y accionistas en un mercado cambiante ¿cuáles pueden ser? ¿hay un balance en esto?



Apegarse a datos e información oficial.

Según el CDC (centro de control de enfermedades de Estados Unidos por sus siglas en inglés) y la OMS (organización mundial de la salud) a corte del 17 de marzo hay más de 214.000 casos de contagio confirmados, con una mortalidad del 3,85% en lo que va corrido del 2020; hay regiones como la provincia de Wuhan en China o la zona de Lombardía en Italia en donde dicha tasa es mucho mayor. Ya se han confirmado casos de contagio local o a través de viajeros en más de 162 países.

En Colombia, el número de casos asciende a 93, con



alrededor del 50% de los casos reportados en Bogotá principalmente con un origen de contagio de pacientes que estuvieron recientemente en Europa y Asia; a pesar de estos datos evidentes no se ha tomado la decisión de cerrar el aeropuerto El Dorado de Bogotá de parte del gobierno nacional.

Esto es un resumen muy grueso de la población afectada, adicionalmente se sabe que, de las personas contagiadas, el 80% de ellas sufrirá un cuadro de síntomas leves que se pueden resolver a través de quedarse en casa y evitar contacto con otras personas.

El aislamiento es recomendado tanto para evitar el contagio como para disminuir la probabilidad de infectar a otros.

De modo que la dinámica de consumo a la que venimos acostumbrados no es ni será la misma por un tiempo no determinado y ante este nuevo panorama ¿Cómo reaccionar?

Mi recomendación principal es tomar decisiones con base en los comunicados oficiales de los gobiernos, la información estadística de los entes de control internacionales e instituciones acreditadas. Esto es relevante porque las marcas deben dar pasos con la seguridad que eso va en sintonía con lo que realmente está pasando ya que he visto y recibido información errónea o exagerada acerca de muchos aspectos y esto puede llevar a dirigir mal las estrategias en estos tiempos de cambio.

Para esto ya se han emitido varias guías en Estados Unidos y Europa acerca de cómo llevar a cabo procesos de gestión y control, limpieza y otras variables relevantes, detallaré a continuación un informe del CDC como guía para los negocios (pueden encontrar el informe completo aquí <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/guidance-business-response.html>).



preparado en caso de alto ausentismo por contagio.

- Mantenga una política flexible de trabajo en casa, a través del uso de herramientas tecnológicas

Estrategias para los empleadores.

- Aliente a todos los trabajadores infectados a quedarse en casa
 - Asegure un plan con ausencias, tareas clave y roles cruzados con su departamento de RRHH para que no haya temor a impactos en desempeño de parte de los trabajadores.
 - Hable con empresas de servicios temporales profesionales para tener un plan de contingencia

- Separe a los empleados enfermos del resto y enviarlos a casa inmediatamente.
 - No permita que empleados que tengan sospecha de enfermedad respiratoria o alta temperatura permanezcan en la oficina, lugar de trabajo y diseñe un plan de respuesta al mismo con coordinadores/supervisores de esta variable por área.



- Enfatices los protocolos de higiene, a través de horarios y recomendaciones escritas, capacitaciones básicas de la importancia de lavado de manos, y gel antibacterial.
 - Disponga canecas para desechar pañuelos/ papel higiénico que no se usen con las manos
 - Geles antibacteriales que tengan una composición 60-95% de alcohol son ideales para esta situación
 - Recuerde protocolos para toser y estornudar dentro del lugar de trabajo.

Decidir si abrir las tiendas o cerrar hasta nuevo aviso.

En otros países, varias tiendas por departamento, moda, accesorios han tomado la decisión de cerrar sus sucursales hasta mediados de abril, asegurando el salario de sus trabajadores y dependientes de

tienda hasta nuevo aviso del gobierno local.

Esta no es una estrategia fácil de implementar, ya que eso requiere un músculo financiero y apoyo del estado, que para el caso colombiano no se ha pronunciado para dueños de negocio ni empresas.

Sin embargo, esa es una medida para proteger a los trabajadores, entendiendo también que los toques de queda y recomendaciones de aislamiento quedándose en casa disminuyen el tráfico a tiendas de los sectores mencionados de manera dramática.

Ahora, para los sectores que proveen alimentos, medicinas y elementos de uso diario o primera necesidad también es crucial ofrecer alguna alternativa de servicio ya que la población confía que este tipo de marcas los ayude a superar esta crisis.



En este grupo, hay que intensificar los protocolos de limpieza, equipo de protección respiratoria, así como buscar el aseguramiento de la cadena de suministro para evitar cortes de inventario.

- **Limite el número máximo de personas dentro de las tiendas.**

- Garantice que haya una separación mínima de 2 metros entre las personas que estarán en los locales
- Asegure que el personal use tapabocas y guantes, que sean desechables y que se haga un

proceso de lavado de manos al menos cada 90 minutos.

- **Fortalezca su red de despacho a domicilio y compras online.**

- Este es el momento de asegurar que su cadena de suministro, página transaccional y medios alternativos como plataformas de chat funcionen correctamente.

- Haga uso de un Call Center para toma de pedidos y programe entregas con anticipación para evitar saturación de la red

- **Implemente auditorías de parte del personal que ya trabaja en la tienda**

- Capacite al gerente de tienda para hacer listas de chequeo regularmente durante el día para garantizar

el cumplimiento de las políticas de higiene

- o Limite el número máximo de unidades a vender, según tipo de producto.

En una crisis hay que adaptarse continuamente al cambio.

Independientemente de estas recomendaciones generales, y de su implementación en campo, cada día el gobierno y los entes de salud del país harán recomendaciones o tomarán decisiones que cambian el panorama y pueden imponer medidas más estrictas en caso de incremento de la tasa de contagio y mortalidad o por el contrario un retorno a la operación normal.

Busque tener un equipo dedicado a manejar de manera efectiva esta situación, como un grupo

interdisciplinario que tiene unos objetivos temporales muy claros alrededor de manejar esto de la mejor manera para que su marca salga fortalecida, así como cuidar a sus grupos poblacionales más importantes, clientes y empleados.

Fuente: Javier Perdomo Mall & Retail

4) EL CORONAVIRUS: LA CURA VS LA PRIVACIDAD.

Conforme la pandemia de coronavirus empieza a extenderse a lo largo del mundo, muchos gobiernos están





buscando soluciones “creativas” para contenerla.

Uno de los grandes retos que representa el coronavirus es su alta tasa de contagio. Algunas cifras apuntan que, por cada persona enferma por este patógeno, se pueden presentar entre dos y tres infecciones más en promedio. Así pues, una de las grandes prioridades de todas las autoridades es tratar de contener esta rápida expansión. Sin embargo, algunas de las medidas que ya se empiezan a sugerir podrían tener muy graves consecuencias a la libertad personal.

De acuerdo con el Washington Post, el gobierno de Estados Unidos y varias compañías de tecnología, entre ellas Google y Facebook, están considerando opciones anti-coronavirus. En concreto, para detener su alta tasa de contagio. Una de las propuestas que se discuten es la posibilidad de obtener datos de localización de los ciudadanos. Esto, con el objetivo de saber si hay una distancia suficiente

entre uno y otro para reducir la probabilidad de una infección.

La idea es que estos datos, que se obtengan de forma anonimizada, se pongan a disposición de los expertos de salud pública. Aunque el proyecto está en sus primeras fases, la idea es que el gobierno pueda crear un mapa preciso de la expansión del coronavirus. Las tres fuentes que informaron sobre esta iniciativa afirmaron que no se utilizarían estos datos para alimentar ninguna base de información para el gobierno. El proyecto se supervisa desde la Casa Blanca.

Al respecto de esta información, un portavoz de Google proporcionó la siguiente postura:

Estamos explorando formas en que la información de ubicación anónima agregada podría ayudar en la lucha contra COVID-19. Un ejemplo podría ser ayudar a las autoridades de salud a determinar el impacto del distanciamiento social,



similar a la forma en que mostramos los horarios de restaurantes populares y los patrones de tráfico en Google Maps. Este trabajo seguiría nuestros estrictos protocolos de privacidad y no implicaría compartir datos sobre la ubicación, movimiento o contactos de ninguna persona. Proporcionaremos más detalles cuando estén disponibles

El problema de la privacidad.

Si de algo ha servido el coronavirus, es para demostrar qué tan lejos están dispuestas las compañías e instituciones para detener la expansión de una pandemia. NBCUniversal y Disney decidieron estrenar

algunas películas directamente a streaming, para evitar la afluencia a los cines. En cambio Amazon ha decidido contratar más personal y enfocar sus envíos a los productos esenciales, para apoyar al público en la crisis. En México, se usarán SMS para rastrear casos.

Pero, la iniciativa de la Casa Blanca y de las tecnológicas va a ser bastante delicada. En todo el mundo, los temas alrededor de la privacidad de datos se han posicionado en un nivel muy alto, a raíz de infinidad de escándalos en el pasado. Claro, la crisis del coronavirus requeriría toda la ayuda posible para que pueda superarse cuanto antes. Sin embargo, es claro que esta iniciativa generará un rechazo casi inmediato de una buena parte del público por su gravedad.

Y es que básicamente lo que se está sugiriendo es realizar un

monitoreo constante de toda la población para saber su ubicación geográfica en todo momento. Claro, la promesa es que esta iniciativa para el coronavirus no permitirá a ningún agente identificar a individuos. Pero ya en

más de una ocasión se ha visto instancias donde esta promesa, intencional o accidentalmente, no se cumple del todo. Así que es muy improbable que prospere, al menos en su actual forma.

Conteniendo el coronavirus.

A lo largo de las semanas, los expertos han realizado varias sugerencias sobre cómo se puede reducir el impacto de este patógeno. De acuerdo con AlJazeera, el distanciamiento social es el método más efectivo para evitar cualquier contagio de la enfermedad.



Nature apunta que ya se están realizando varias pruebas clínicas para una vacuna del coronavirus, que evitaría más pandemias en el futuro. Según The Guardian, el rastreo de personas ha funcionado en Taiwán.

También las compañías han llegado a tomar medidas más o menos extremas para reducir el impacto del coronavirus. Mercado Libre cambió su logo, con el fin de fomentar prácticas que eviten el contacto físico innecesario. En México, Volkswagen mandó a casa a 40 empleados tras entrar en contacto con un ejecutivo que dio positivo por COVID-19. Algunas asociaciones

deportivas hasta han decidido cancelar por completo sus eventos más grandes por seguridad.

Fuente: Merca 2.0

5) 12 LECCIONES QUE ESTA DEJANDO EL LA CRISIS DE COVID-19 PARA EL MANAGEMENT.

La crisis de Covid-19 ha alcanzado una nueva fase crítica en la que los sistemas de salud pública deben actuar de manera decisiva para contener el crecimiento de nuevos epicentros fuera de China.

Claramente, el énfasis principal es y debe estar en contener y mitigar la enfermedad misma. Pero los impactos económicos también son significativos, y muchas empresas están avanzando hacia la comprensión, la reacción y el

aprendizaje de las lecciones de los eventos que se desarrollan rápidamente. Giros inesperados y los turnos se revelarán con cada ciclo de noticias, y solo tendremos una imagen completa en retrospectiva.

Sin embargo, dados los diferentes grados de preparación entre las compañías, el mayor potencial de interrupción y el valor de estar mejor preparados para futuras crisis, vale la pena tratar de extraer lo que hemos aprendido hasta ahora. Con base en nuestro análisis continuo y apoyo para nuestros clientes en todo el mundo, hemos recopilado las siguientes 12 lecciones para responder a





eventos en desarrollo, comunicarnos, y extraer y aplicar aprendizajes.

1) Actualice la inteligencia diariamente. Los eventos se desarrollan con una velocidad asombrosa, y la imagen cambia a diario. Hace solo unos días, parecía que el brote se limitaba principalmente a China y estaba bajo control. Más recientemente, una serie de epicentros de infección de rápido crecimiento han surgido más allá de China, señalando una nueva fase y potencialmente necesitando nuevas estrategias de mitigación en lugar de contención. Nuestro equipo inicialmente decidió comunicar actualizaciones cada 72 horas, pero pasamos a un ciclo diario, no solo para actualizar los datos, sino también para reformular nuestra perspectiva general.

2) Cuidado con los ciclos de noticias. Las organizaciones de noticias a menudo se centran en las novedades más que en el panorama general, y a veces no distinguen entre hechos

concretos, hechos blandos y especulaciones. Es probable que las noticias de ayer enmarquen cómo piensa su organización sobre la crisis actual. Cuando se expone a información que cambia rápidamente, ya sea una nueva tecnología o una crisis emergente, inicialmente tenemos una tendencia sistemática a pasar por alto las señales débiles y luego reaccionar de forma exagerada a los problemas emergentes antes de que finalmente tengamos una visión más calibrada. A medida que absorba las últimas noticias, piense críticamente sobre la fuente de la información antes de actuar en consecuencia.

3) No asuma que la información crea información. En nuestro mundo conectado, los empleados tienen acceso directo a muchas fuentes de información. Los líderes pueden concluir razonablemente que hay tanta información y comentarios disponibles externamente que no necesitan



hacer nada adicional. Sin embargo, hemos descubierto que crear y compartir ampliamente un resumen actualizado de hechos e implicaciones es invaluable, por lo que no se pierde tiempo debatiendo cuáles son los hechos, o peor aún, haciendo diferentes suposiciones sobre los hechos.

4) Use expertos y pronósticos con cuidado. Los expertos en epidemiología, virología, salud pública, logística y otras disciplinas son indispensables para interpretar información compleja y cambiante. Pero está claro que las opiniones de expertos difieren sobre temas críticos como políticas de contención óptimas e impacto

económico, y es bueno consultar múltiples fuentes. Cada epidemia es impredecible y única, y todavía estamos aprendiendo sobre las características críticas de la actual. Necesitamos emplear un enfoque iterativo y empírico para comprender lo que está sucediendo y lo que funciona, aunque guiado por la opinión de expertos.

5) Reformula constantemente tu comprensión de lo que está sucediendo. Una síntesis general de la situación y un plan para enfrentarla, una vez capturada en papel, puede convertirse en una fuente de inercia. Un proverbio chino nos recuerda que los grandes generales deberían emitir comandos por la mañana y cambiarlos por la tarde.

Pero las grandes organizaciones rara vez son tan flexibles. Los gerentes a menudo se resisten a difundir planes hasta que estén completamente seguros, y luego son reacios a cambiarlos



por temor a parecer indecisos o mal informados, o de crear confusión en la organización. Un documento vivo, con una "mejor vista actual" con sello de tiempo, es esencial para aprender y adaptarse en una situación que cambia rápidamente.

6) Cuidado con la burocracia. Los temas controvertidos, sensibles o de alto perfil generalmente atraerán la revisión de la alta gerencia, asuntos corporativos, legales, gestión de riesgos y una serie de otras funciones. Cada uno tendrá sugerencias sobre cómo crear las mejores comunicaciones, lo que conducirá a una

Estabilización de la cadena de suministro: intente estabilizar las cadenas de suministro utilizando existencias de seguridad, fuentes alternativas y trabajando con proveedores para resolver cuellos de botella. Donde las soluciones rápidas no son posibles, co-desarrolle planes, establezca

Un documento digital vivo puede mejorar la velocidad al

evitar la rigamarola de emitir y aprobar múltiples documentos, y también reduce el riesgo, ya que puede actualizarse o retirarse fácilmente según sea necesario. Además, distinguir claramente entre hechos, hipótesis y especulaciones puede ayudar a comunicar una imagen más completa y matizada.

- Estabilización de la cadena de suministro: intente estabilizar las cadenas de suministro utilizando existencias de seguridad, fuentes alternativas y trabajando con proveedores para resolver cuellos de botella. Donde las soluciones rápidas no son posibles, co-desarrolle planes, establezca soluciones provisionales y comunice los planes a todos los interesados relevantes.
- Seguimiento y previsión comercial: es probable que la crisis genere fluctuaciones impredecibles. Establezca ciclos de informes rápidos para que pueda comprender cómo se ve afectado su negocio, dónde se requiere mitigación y qué tan rápido se están recuperando las

operaciones. Una crisis no implica inmunidad frente a la gestión del desempeño, y tarde o temprano los mercados juzgarán qué compañías manejaron el desafío de manera más efectiva. • Ser parte de una solución más

amplia: como ciudadano corporativo, debe apoyar a otros en su cadena de suministro, industria, comunidad y gobierno local. Considere cómo puede contribuir su negocio, ya sea en el cuidado de la salud, las comunicaciones, la comida o algún otro dominio. Concéntrese en la intersección entre las necesidades sociales agudas y sus capacidades específicas; en otras palabras, viva su propósito. soluciones provisionales y comuniqué los planes a todos los interesados relevantes. • Seguimiento y previsión comercial: es probable que la crisis genere fluctuaciones impredecibles. Establezca ciclos de informes rápidos para que pueda



comprender cómo se ve afectado su negocio, dónde se requiere mitigación y qué tan rápido se están recuperando las operaciones. Una crisis no implica inmunidad frente a la gestión del desempeño, y tarde o temprano los mercados juzgarán qué compañías manejaron el desafío de manera más efectiva. • Ser parte de una solución más amplia: como ciudadano corporativo, debe apoyar a otros en su cadena de suministro, industria, comunidad y gobierno local. Considere cómo puede contribuir su negocio, ya sea en el cuidado de la salud, las comunicaciones, la comida o algún otro dominio. Concéntrese en la intersección



entre las necesidades sociales agudas y sus capacidades específicas; en otras palabras, viva su propósito.

7) Asegúrese de que su respuesta esté equilibrada en estas siete dimensiones:

• Comunicaciones: los empleados probablemente estarán expuestos a información conflictiva y se sentirán ansiosos o confundidos sobre el mejor curso de acción. Asegúrese de comunicar las políticas con prontitud, claridad y de manera equilibrada.

Además, comunique información contextual y el razonamiento detrás de las políticas para que los empleados puedan profundizar su propia comprensión y también tomar la iniciativa en situaciones imprevistas, como las vacaciones de los empleados en un lugar restringido o cómo manejar a los contratistas.

• Necesidades de los empleados: las restricciones en los viajes y la congregación desencadenarán las necesidades de los empleados para acceder a la

educación, la atención médica, las provisiones diarias y demás. Debe anticipar y desarrollar soluciones para estos y crear un centro de información donde los empleados puedan encontrar toda la información que necesitan. Muchas de estas necesidades serán localmente específicas y requerirán un enfoque de múltiples niveles para la formulación de políticas.

• Viaje: asegúrese de que las políticas de viaje sean claras en cuanto a dónde pueden viajar los empleados, por qué razones, qué autorizaciones se requieren y cuándo se revisará la política.

• Trabajo remoto: Sea claro en sus políticas: dónde se aplican, cómo funcionarán y cuándo serán revisadas. El trabajo a domicilio es raro en algunas geografías, como China, por ejemplo, y se debe anticipar la necesidad de una explicación adicional.

8) Usar principios de resiliencia en el desarrollo de políticas. La eficiencia reina en un mundo estable sin sorpresas, y esta mentalidad a menudo es

dominante en las grandes corporaciones.

Pero el objetivo clave en la gestión de desafíos dinámicos e impredecibles es la capacidad de recuperación: la capacidad de sobrevivir y

prosperar a través de eventos impredecibles, cambiantes y potencialmente desfavorables. Nuestra investigación sobre sistemas resilientes muestra que generalmente tienen seis características comunes que deberían reflejarse en las respuestas a las crisis.

- Redundancia: el acceso a capacidad de fabricación adicional puede ayudar a suavizar las fluctuaciones de la cadena de suministro. A corto plazo, las compañías pueden necesitar buscar soluciones más allá de las fuentes normales, pero a largo plazo, se puede diseñar redundancia. •



Diversidad: Tener múltiples enfoques para el cumplimiento puede ser menos eficiente pero más flexible y resistente en situaciones de crisis. Igualmente, una diversidad de ideas puede mejorar en gran medida el desarrollo de soluciones. Reúna un equipo de gestión de crisis cognitivamente diverso que tendrá más ideas sobre posibles soluciones, especialmente si la cultura corporativa fomenta la expresión y el respeto de las diversas perspectivas. Tenga cuidado de tratar la crisis de manera unidimensional, solo como un problema financiero o logístico, y contrate a su equipo de crisis en consecuencia. •



Modularidad: los sistemas altamente integrados pueden ser eficientes, pero son vulnerables a las avalanchas de efectos secundarios o incluso al colapso total del sistema si se les molesta. Por el contrario, un sistema modular, donde las fábricas, las unidades organizativas o las fuentes de suministro se pueden combinar de diferentes maneras, ofrece una mayor capacidad de recuperación. Cuando un proveedor de válvulas de freno clave para Toyota se quemó en el suelo hace algunos años, el suministro se restableció en solo unos días debido a la capacidad de intercambiar la producción entre proveedores, incluso de componentes muy diferentes. Pregunte cómo puede volver a cablear su sistema de suministro de manera modular, tanto a corto como a largo plazo.

5COPYRIGHT © 2020 HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS.

Este documento está autorizado para su uso exclusivo por BRANDON VALLEJO GONZALEZ (bvallejo2@gmail.com). La copia o publicación constituye una infracción de los derechos de autor. Comuníquese con customerservice@harvardbusiness.org o 800-988-0886 para obtener copias adicionales.

- Evolución: los sistemas se pueden construir para la optimización y la máxima eficiencia o se pueden construir para la evolución: mejora constante a la luz de nuevas oportunidades, problemas o información. Las respuestas a crisis dinámicas como Covid-19 otorgan una importancia superior a la capacidad de evolución. No hay una respuesta correcta que se pueda conocer, y es probable que cualquier respuesta predeterminada sea incorrecta o se vuelva obsoleta con el tiempo. Pero es posible iterar y aprender hacia soluciones más efectivas. Si bien se aprenderán muchas lecciones en retrospectiva, hacer algo ahora,



ver qué funciona y volver a movilizarse en torno a los resultados es probable que sea la estrategia más efectiva a corto plazo. • Prudencia: no podemos predecir el curso de los eventos o sus impactos para Covid-19, pero podemos imaginar escenarios plausibles a la baja y probar la resistencia en estas circunstancias. Podemos ejecutar escenarios para una epidemia mundial generalizada, una epidemia multirregional y una epidemia rápidamente contenida, por ejemplo. Ahora que la atención se ha desplazado de la contención de la epidemia de Covid-19 en China a evitar su establecimiento en nuevos epicentros en el extranjero, hemos llegado a otro punto de inflexión, con una incertidumbre muy alta. Sería prudente que las empresas revisen de nuevo los peores escenarios y desarrollen estrategias de contingencia para cada uno. • Integración: las empresas son partes interesadas en sistemas industriales, económicos y sociales más amplios que

también están bajo un gran estrés. Quienes no vean sus cadenas de suministro o ecosistemas de manera integral tendrán un impacto limitado. Las soluciones que resuelven para una compañía individual a expensas o que descuidan los intereses de otros crearán desconfianza y dañarán

Fuente: Harvard Business School

6) EL COMERCIO PIDEN A LOS MALLS, RECONSIDERAR LOS COSTOS INMOBILIARIOS POR LA ACTUAL COYUNTURA.

Un grupo de los comerciantes más importantes del país, liderado por Grupo Crystal (Gef Punto Blanco), Bosi, Grupo STF, Cueros Velez, Ambiente Gourmet, Spring Step, Calzatodo. Koaj, Sterling, Totto, Quest, Mic, Pat Primo, Ragged, Estudio de Moda entre muchas otras, están solicitando a los principales centros comerciales del país donde ellos son arrendatarios, que se



reconsideren los costos de alquiler inmobiliario y costos de administración en razón a la actual situación de emergencia de salud y económica del país.

Como empresarios y como alternativa para proteger el empleo y la sostenibilidad de las empresas, solicitan a los propietarios de los locales en los centros comerciales reducir drásticamente sus costos operativos y en especial sus gastos inmobiliarios, que comprenden pago por concepto de arrendamientos, cuotas de administración y expensas de mercadeo.

La propuesta de los comerciantes es pagar por concepto de arrendamiento del mes de marzo un porcentaje de las ventas del mes, sin considerar los mínimos garantizados. Actualmente las ventas han tenido una sensible disminución, sobre el año anterior.

De presentarse el cierre del centro comercial, no habría cobro por los conceptos anteriormente señalados. De la misma forma si la decisión del

cierre de establecimientos, es por parte de la marca también aplica el no pago de arriendos ya que son a consecuencia de los malos resultados de ventas, originadas por el poco tráfico en el centro comercial, las disposiciones municipales que restringen la visita a los malls y de la campaña de permanencia en casa por parte de las autoridades, para controlar la emergencia sanitaria.

“Una vez se reanuden las operaciones normales del centro comercial, los valores a pagar serán acordes con los resultados de cada uno de los comerciantes y según su situación particular”, dice la propuesta de los comerciantes.

Los comerciantes consideran así mismo, que de presentarse el cierre de los centros comerciales, las cuotas de administración deben ser de un % de las cuotas normales, ya que los gastos de operación del centro comercial deben disminuir considerablemente.

Finalizan los comerciantes afirmando que “En esta

situación de emergencia económica todos los actores económicos aportaremos con el objetivo de superar la crisis y poder retomar las actividades que nos permitan mantener y aumentar el empleo y el progreso de nuestras empresas y el país”.

Por su parte el Presidente de la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO Jaime Alberto Cabal, en una reunión vía streaming con sus afiliados presentó un balance de las acciones que está liderando con el Gobierno Nacional, para encontrar acciones que permitan preservar la actividad económica del comercio y del empleo en el cual el sector participa con el 29,1% del empleo urbano del país.

Entre las propuestas que el gremio ha presentado al gobierno se destacan:

- El apoyo a la declaratoria de la emergencia económica en el marco del artículo 215 de la

constitución política de Colombia, para que el Presidente de la Republica tenga plenas facultades de tomar decisiones inmediatas en materia de alivios laborales económicos, tributarios y ambientales.

- La solicitud de no adoptar medidas que restrinjan la actividad comercial, que no tengan relación con las medidas para contener el virus, como la ley seca.
- No limitar la distribución de los bienes por canales que no representan riesgo en la transmisión del coronavirus, como el ecommerce o entregas a domicilio porque generan impactos negativos de manera innecesaria.
- Solicitud para que el pago de la matrícula de registro mercantil, sea pospuesto para el segundo semestre del año.
- Solicitud para que el sistema financiero nacional, difiera el pago de cuotas de créditos y condonación



del pago de intereses para pequeños y medianos comerciantes mientras, se mantengan la crisis.

- Suspensión temporal de la retención en la fuente, impuesto de renta, IVA e ICA y aplazamiento de las obligaciones fiscales y parafiscales.
- Renegociaciones de contratos de arrendamientos de comerciantes, que no tengan que ver con alimentos, farmacias y artículos de primera necesidad.
- Adelantar las vacaciones a personal del sector, que se encuentra cesante.
- Constituir una mesa de concertación laboral, para estudiar medidas de alivios laborales en esta difícil situación.
- Liderar la autorregulación para supermercados droguerías y empresas de productos de primera necesidad, para evitar un exceso de regulación de las autoridades y evitar el

cierre de estos establecimientos.

Finalmente las empresas inicialmente citadas agrupadas en la Corporación G40, expidieron un comunicado en que expresan su decisión de suspender temporalmente, las operaciones comerciales de todas sus tiendas físicas en todo el país desde el viernes 20 de marzo, hasta nueva orden de acuerdo con la evolución de la emergencia y las orientaciones gubernamentales.

Por su parte Alsea Colombia, franquiciario de las marcas Dominós, Starbucks, y Archies, cierran sus operaciones temporalmente y mantendrán tan solo sus domicilios en todas las ciudades.

Por su parte Juan Valdez cerró 43 puntos de ventas y tendrá atención en 38 con ventas al paso.

Fuente: Mall & Retail

