

HGBS

Global Business Services



# HGBS

HGBS

Documento Técnico: Manual de Gestión de Crisis

**Protocolo de actuación ante el COVID-19**

18 MARZO 2019



INTRODUCCIÓN	4
METODOLOGÍA	5
ANÁLISIS	6
1.1. INVESTIGACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA	7
1.2. ANÁLISIS DOCUMENTAL DE LA EVOLUCIÓN DEL COVID-19	9
1.3. ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL COVID-19	19
DIAGNÓSTICO	28
1.4. HIPÓTESIS SOBRE LA DURACIÓN DEL AISLAMIENTO	28
1.5. REACCIÓN DE LAS INSTITUCIONES EUROPEAS	30
1.6. ESCENARIOS EN FUNCIÓN DE LA TIPOLOGÍA DE EMPRESAS	32
1.7. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA	34
POLÍTICAS	37
ACCIÓN COHERENTE	39
1.8. LIDERAZGO	40
1.9. OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS	44
1.10. OPORTUNIDADES OPERATIVAS	58
1.11. PROCESO DE GESTIÓN DEL CAMBIO	63
REFLEXIÓN FINAL	72

## INTRODUCCIÓN

La incertidumbre generada por la pandemia del COVID-19 ha afectado intensamente a toda la sociedad. Esta situación, obliga a las empresas a tener una respuesta preparada que permita afrontar con garantías el escenario de gravedad de los próximos meses, **protegiendo la salud de las personas de los potenciales riesgos y minimizando el impacto negativo en el ámbito económico financiero, organizativo y productivo.**

El presente documento ha sido elaborado por el equipo de Consultoría de HGBS con el objetivo de apoyar a todos nuestros clientes de distintos sectores con recomendaciones específicas para hacer frente a la crisis del coronavirus.

El documento, que debido a la velocidad de las circunstancias ha mutado notablemente a lo largo de los últimos días, trata de clarificar algunas de las cuestiones que más nos han formulado en las últimas horas. Asimismo, en su contenido, se revisan datos, se presenta información rigurosa y se ofrece el análisis necesario para generar certidumbre que ayude a orientar a los directores de departamentos, directores generales y financieros, y gerentes de pymes para facilitar una guía sobre qué cosas son importantes y cuáles no, qué escenarios son previsibles y hacia a dónde nos lleva esta situación. Por lo tanto: sobre qué cosas priorizar, cómo abordarlas y qué pasos propone HGBS para dar una solución eficaz y eficiente al proceso.

El objetivo es, en definitiva, que en el caso de que se tengan dudas de cómo abordar la gestión de la crisis, sirva el texto para facilitar la información sobre las actuaciones que debe de acometer la organización y garantizar una buena praxis que refuerce al empresario y a su equipo cohesionando a la compañía en momentos tan complicados. En el caso de que se tenga claro cómo proceder y ya se esté poniendo en marcha un plan, servirá para tomar ideas, adquirir nuevos conocimientos, desmentir alguna creencia y refrescar algún concepto que sirva para mejorar el rendimiento de las acciones implantadas. Para los asesores en materia laboral y fiscal, será una herramienta que ayude a completar el asesoramiento a sus clientes más allá de la estrategia legal que sin duda es absolutamente crítica en estos instantes.

Estas actuaciones se deben aplicar sin perjuicio de la interpretación de las normas que corresponde a los Juzgados y Tribunales del orden social, las competencias que en materia de cumplimiento e información sobre prevención de riesgos laborales corresponden, de manera respectiva, al Organismo Estatal Inspección de trabajo y Seguridad Social y al Instituto de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como de las reconocidas a las Autoridades Laborales de las Comunidades Autónomas.

## METODOLOGÍA

Para la elaboración del presente documento se ha seguido el método de trabajo propuesto por la metodología de gestión de estrategia empresarial del Profesor Richard Rumelt de la universidad de California, habitualmente utilizado por la Firma HGBS en proyectos de consultoría y cuyos resultados han sido contrastados a través de numerosas investigaciones.

El protocolo de gestión que se propone para hacer frente a los cambios a los que obliga el COVID-19 se basa en la Metodología “Kernel” (Figura 1). Esta metodología se fundamenta en 3 pilares básicos que son:

- I- Análisis y Diagnóstico: Definición objetiva del problema, sus implicaciones, consecuencias y potenciales necesidades.
- II- Políticas: Definir qué líneas de acción acometer y su orden de prioridad.
- III- Acción Coherente: Definición de los cursos de acción coherentes a la gravedad de la situación y definición del adecuado proceso de gestión del cambio.

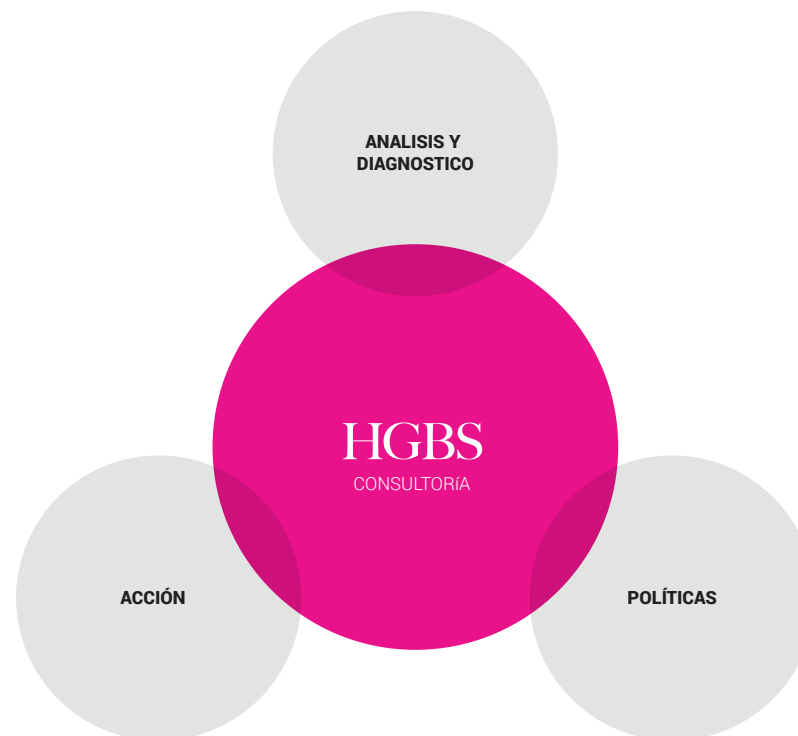


Figura 1: Metodología Kernel diseñada por Richard Rumelt.

## ANÁLISIS

Se ha analizado la situación de pandemia actual y se ha observado cómo va a afectar a las organizaciones y a la sociedad en el corto, medio y largo plazo. Tanto desde el punto de vista de la salud de las personas como del aspecto económico-financiero.

En esta fase para hacer la adecuada valoración de la magnitud del problema se ha desarrollado investigación primaria (entrevistas directas a las fuentes) y secundaria (análisis de estudios y publicaciones).

La obtención de datos de carácter primario se ha llevado a cabo a través de la consulta mediante entrevistas telefónicas a autoridades en la materia de microbiología y personal sanitario involucrado en el proceso.

Este proceso se puso en marcha, y se ha desarrollado, entre los días 22 de enero de 2020 (cuando aparece por primera vez la cuestión de la posibilidad de expansión del coronavirus) y el 10 de marzo 2020 momento en el que HGBS pone en marcha su plan de contingencias.

El análisis secundario se ha desarrollado desde esas mismas fechas y con más intensidad en estos últimos días de marzo hasta hoy, y a partir de la exploración de los documentos publicados por organismos e instituciones oficiales, patronal, sindicatos, colegios profesionales, asociaciones, prensa, redes sociales, páginas web de gobiernos extranjeros y documentos elaborados por el Ministerio de Sanidad italiano.

### 1.1. INVESTIGACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA

La investigación primaria se centró en la primera fase en conocer de primera mano por parte de microbiólogos expertos y personal sanitario el grado y posibilidad de expansión del virus y el conocimiento de la realidad actual en los hospitales italianos y españoles. Para ello se entrevistó a:

- D. Enrique Mascaros. 79 años. 40 años de experiencia. Ex jefe del Departamento de Microbiología del Hospital la Fe de Valencia, España.
- Dña. Carolina Crespo. 40 años. 15 años de experiencia. Jefa de planta del Hospital General de la provincia de Reggio Emilia, zona de Roma, en Italia.
- Dña. Emilia Tarrago. 40 años. 15 años de experiencia. Medico oftalmólogo del Hospital Clínico de Valencia.
- D. Daniel Tena. 48 años. 27 años de experiencia. Analista financiero y miembro 434 del Instituto Español de Analistas Financieros.

La investigación secundaria se ha centrado en el análisis de los siguientes documentos y fuentes:

- Indicazioni Prevenzioni in ambito assist 2020 HAI. Protocolo de actuación del Ministerio de Sanidad Italiano. 6 de marzo.
- Guía para la actuación en el ámbito laboral con relación al nuevo coronavirus. Ministerio de Trabajo y Economía Social. Gobierno de España.
- BOE Real Decreto-Ley 6/2020 del 10 de marzo. 11 de marzo.
- BOE Orden PCM/216/2020 del 12 de marzo. 12 de marzo.
- BOE Real Decreto Ley 7/2020 del 12 de marzo.
- BOE Resolución del 13 de marzo de 2020 de la Dirección General de Transporte. 14 de marzo.
- BOE Real Decreto-Ley 8/2020 del 17 de marzo de 2020. 18 de marzo.
- Resolución de la Conselleria de Sanidad Universal y Salud Pública, por la que se acuerdan medidas especiales de carácter preventivo en materia de espectáculos públicos, actividades recreativas, actividades socioculturales y establecimientos públicos, para limitar la propagación y contagio por el COVID-19.
- Ministerio de Sanidad de España.
- Propuestas conjuntas de las organizaciones sindicales y empresariales. CEPYME, CEOE, CCOO, UGT.
- Guía expediente temporal de regulación de empleo por causa de fuerza mayor de la ATA.
- Alerta laboral. B2B Corporación
- Nota informativa. Abogados Rodríguez-Andrés
- Nota Dirección General de Trabajo.
- Procedimiento de despido Colectivo. Generalidad Valenciana.
- Comisión Nacional de Salud de China
- The Lancet
- The Washington Post
- South China Morning Post
- Bloomberg
- Organización Mundial de la Salud
- Asociación profesional de asesores fiscales de la Comunidad Valenciana.
- Consejo de Dentistas



## 1.2 ANÁLISIS DOCUMENTAL DE LA EVOLUCIÓN DEL COVID-19

Con el objetivo de ser capaces de tener una visión a la altura de las circunstancias, se ha tratado de interpretar objetivamente el problema entendiendo la evolución del COVID-19 y, haciendo a partir de los datos existentes, una proyección del alcance temporal y de las consecuencias en términos de salud y económico-financieras.

Para ello, se ha analizado el origen y la evolución de la pandemia y se ha establecido un diagnóstico y una expectativa temporal en cuanto a su duración.

### ANTECEDENTE: ORÍGENES Y CASO DE CHINA

La pandemia de enfermedad por COVID-19 es causada por el virus SARS-CoV-2, cuyo origen parece que proviene del murciélago, ya que el estudio genómico del coronavirus desvela una alta similitud con el tipo de coronavirus causante del SARS así como a los coronavirus de murciélago, lo que refrenda las sospechas de este animal como origen del brote.

El brote comenzó el 1 de diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan, en China central (*Imagen 1*), cuando se reportó a un grupo de personas con neumonía de causa desconocida, vinculada principalmente a trabajadores del mercado mayorista de mariscos del sur de Wuhan, en China, el cual vende, entre otros productos, varios tipos de animales exóticos vivos.



*Imagen 1: Mapa de China donde se muestra tanto la ciudad de Wuhan como la provincia a la que pertenece denominada Hubei.*

Sin embargo, estudios posteriores demuestran que el primer paciente contagiado con el coronavirus COVID-19 en China se remonta al 17 de noviembre de 2019, según el diario South China Morning Post, que ha tenido acceso a documentos del Gobierno de Pekín. El paciente uno es un hombre de 55 años residente en la provincia de Hubei.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró el 11 de marzo de 2020 que la enfermedad se considera ya una pandemia por la alta cantidad de personas infectadas que había en esas fechas (118.000) y muertes (4.291) que ha causado alrededor del mundo (114 países).

A partir del 31 de diciembre de 2019, algunas regiones y países cercanos a China endurecieron los escaneos infrarrojos a viajeros. En China se instalaron termómetros infrarrojos en aeropuertos, estaciones de ferrocarril y estaciones de autobuses. Las personas con fiebre fueron llevadas a centros médicos.

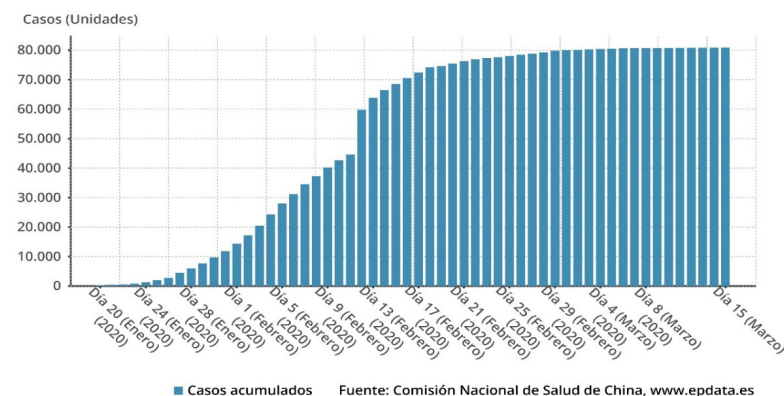
El 21 de enero de 2020, se ordenó a la población de las zonas más afectadas como Wuhan y Huanggang que se confinasen en casa (*Imagen 2*). Solo se autorizaba una salida por familia cada dos días para comprar alimentos y medicinas, los cuales entraban a la ciudad solo a bordo de ciertos vehículos autorizados, a través de puestos de control específicos.



*Imagen 2: Fotografía que muestra una de las principales avenidas de Wuhan durante el confinamiento de la población.*

El siguiente gráfico (*gráfico 1*) muestra la evolución de los casos de contagio acumulados en China. Donde se puede apreciar como desde el día 20 de enero hasta el 17 de febrero se experimenta un acusado repunte del número de casos mientras que a partir de dicha fecha se aprecia la estabilización del nivel de contagio.

#### Evolución de nuevos casos de corona virus en China



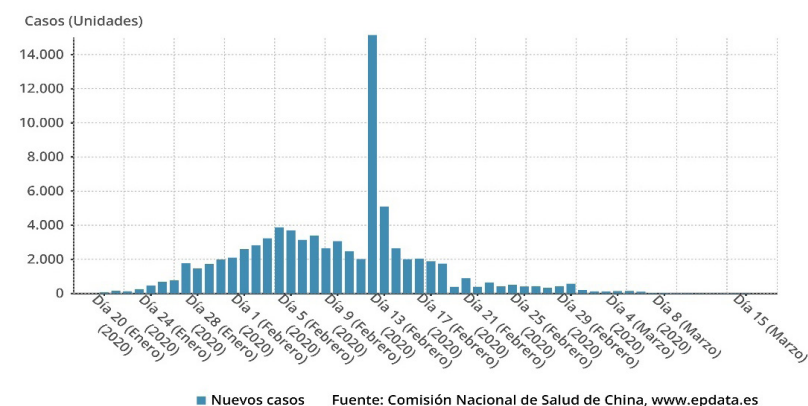
*Gráfico 1:*

*Evolución de casos acumulados de coronavirus en China. Fuente: Comisión Nacional de Salud en China.*

Atendiendo al acumulado, los casos en China ascienden hasta 80.860 (a fecha de 15 de marzo). Por otro lado, las muertes ascienden actualmente (a fecha de 15 de marzo) a 3.213 personas.

Esto pone en relieve los efectos positivos que ha tenido el confinamiento de la población en Wuhan para evitar el aumento del número de afectados Y es que, si tenemos en cuenta que el período de incubación oscila alrededor de los 15 días, se puede observar que tras los 15 días desde la orden de confinamiento el número de pacientes infectados deja de crecer a los ritmos que había experimentado los días anteriores (*gráfico 2*).

**Evolución de nuevos casos de corona virus en China**



**Gráfico 2:**

*Evolución de nuevos casos de coronavirus en China. Fuente: Comisión Nacional de Salud en China.*

Durante la primera semana de marzo el gobierno chino consideró que lo peor de la epidemia ya había pasado. El número de nuevas infecciones decrece continuamente y el nivel de alerta ha sido reducido en la mayoría de las provincias. La actividad económica repunta a pesar de que todavía faltan por retornar a sus puestos unos 50 millones de trabajadores.

## LA PROPAGACIÓN MUNDIAL: EL CASO DE ITALIA

Italia ha sido considerado el epicentro del brote del coronavirus en Europa. En Italia los casos acumulados han ascendido a 20.603 hasta el 16 de marzo y han fallecido 1.809 personas. Siendo Lombardía la principal región afectada. La propagación del virus en tierras italianas ha sido prácticamente exponencial como muestra el siguiente gráfico (*Gráfico 3*):

### Evolución de casos acumulados de corona virus en Italia

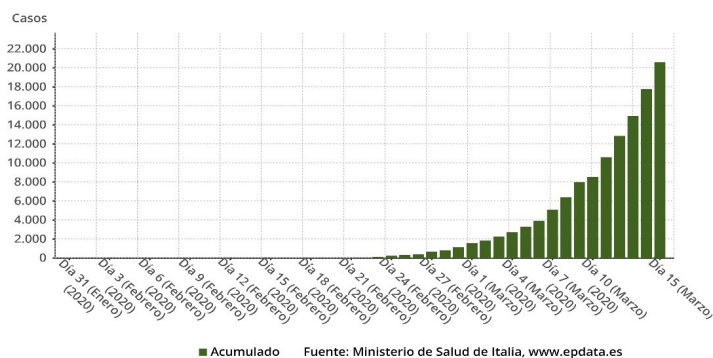


Gráfico 3:

*Evolución de casos acumulados de coronavirus en Italia. Fuente: Ministerio de Salud de Italia.*

El 8 de marzo, el Gobierno italiano decretó el aislamiento de la región de Lombardía y de 14 provincias del norte del país, y acordó el cierre de todos los museos del país. Dos días después, el 10 de marzo, el Ejecutivo italiano amplió las medidas restrictivas a todo el país, limitó la movilidad, suspendió eventos deportivos, concentraciones públicas y decretó el cierre de escuelas y universidades hasta el 3 de abril. Ya que el número de casos nuevos detectados no ha dejado de aumentar (*gráfico 4*).

### Nuevos casos de corona virus en Italia

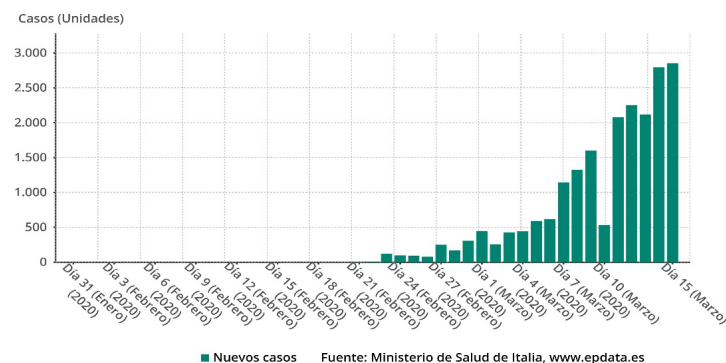


Gráfico 4:

*Nuevos casos de coronavirus en Italia. Fuente: Ministerio de Salud de Italia.*

Por tanto, tal y como ha ocurrido en China, es muy probable que el número de nuevos contagios en Italia continúe con estas tasas tan elevadas hasta aproximadamente el 25 de marzo, cuando ya se habrán cumplido los 15 días de confinamiento de la población y se harán visibles los efectos del aislamiento.

## EL CONTAGIO: CASO DE ESPAÑA

España, a fecha del 17 de marzo cuenta con 11.309 casos de contagio y 509 fallecidos. Nuestro país sigue una estela muy similar a la de Italia (*Gráfico 5*). Siendo la ciudad de Madrid la principal perjudicada acumulando 4.871 casos.

### Casos acumulados de corona virus en España

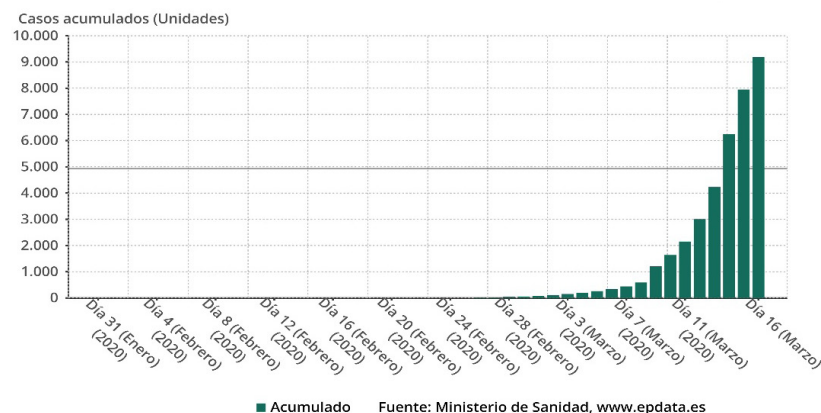


Gráfico 5:

Casos acumulados de coronavirus en España. Fuente: Ministerio de Sanidad.

Como podemos observar, el brote se comporta de una manera muy similar entre España e Italia, con la diferencia de alrededor de 7 días desde que se desató la epidemia en Italia respecto a España.

Sin embargo, es necesario recalcar que en España se está produciendo un número de contagios más rápido que en Italia (*gráfico 6*).

### Evolución diaria de casos de coronavirus en Italia y España

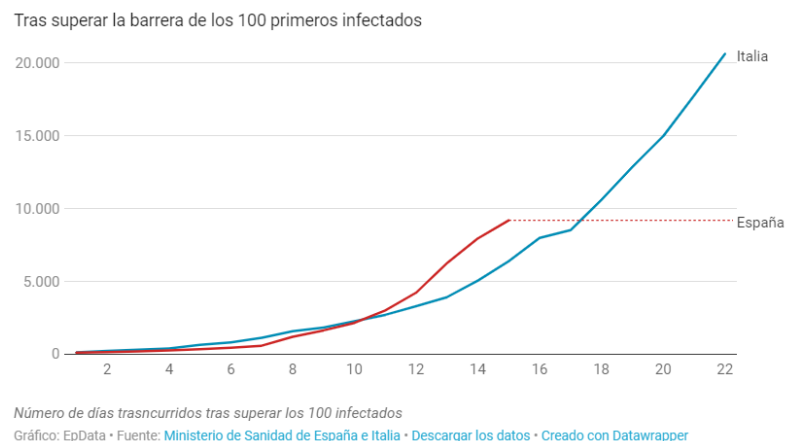


Gráfico 6:

Esta gráfica muestra la evolución de casos de coronavirus registrados en España y en Italia cada día tras superar la barrera de los 100 primeros infectados.

Y es que 15 días después de superar la barrera de 100 infectados, España ha alcanzado 9.191 mientras que en Italia el número ascendió a 6.387.

Ahora bien, el número de casos nuevos de contagio en España no

parece que crezca de manera exponencial. Y es que los nuevos contagios se redujeron durante el día 15 de marzo y 16 de marzo para volver a repuntar durante el 17 de marzo (Gráfico 7).

### Nuevos casos diarios de coronavirus España

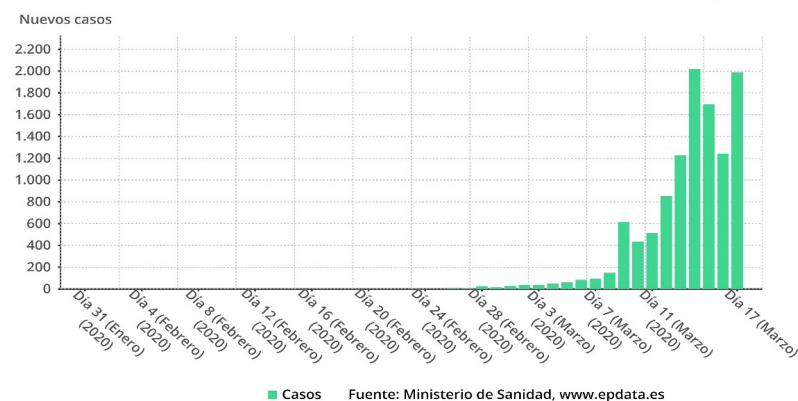


Gráfico 7:

Nuevos casos diarios de coronavirus en España. Fuente: Ministerio de Sanidad.

Si bien es pronto para obtener conclusiones, este comportamiento puede ser debido a las medidas preventivas que habría tomado la población española durante los primeros días de marzo viendo las graves consecuencias que ha provocado el COVID-19 tanto en China como Italia.



## LA EFECTIVIDAD DEL DISTANCIAMIENTO: EL CONFINAMIENTO

Debido a lo inusual de la situación que estamos viviendo, muchas de las medidas que toman los Gobiernos son drásticas y totalmente novedosas. El confinamiento de Wuhan ha implicado ‘encerrar’ a 11 millones de personas en una megalópolis china, siendo considerado por la OMS como todo un ‘experimento sanitario’.

Según un estudio publicado por la revista académica ‘The Lancet’ (Anderson, R. et al, 2020) el número de contagios variará notablemente en función de las medidas sanitarias que se tomen (gráfico 8).

Número de contagios

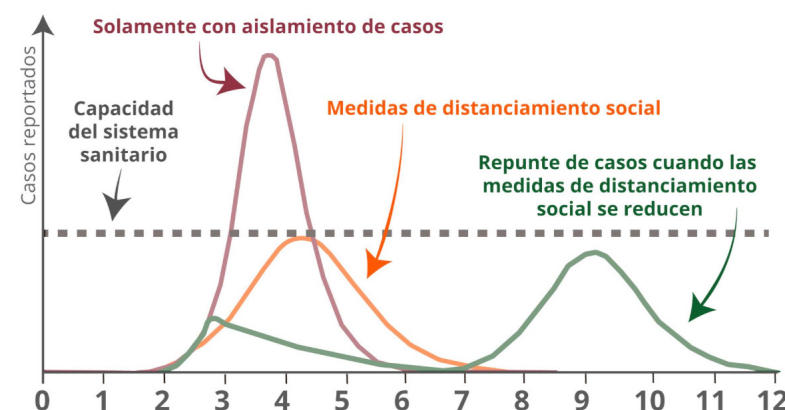


Gráfico 8:

Número de contagios en función de las medidas sanitarias: Fuente: Anderson, R. et al, 2020

El aislamiento de los casos simplemente consiste en aislar en hospitales a aquellos pacientes que sufren la enfermedad provocada por el coronavirus sin tomar medidas de circulación entre la población. Mientras que las medidas de distanciamiento social corresponden a las que se han impuesto en Wuhan, Italia y, actualmente, en España.



Este gráfico, (ver página 18 Gráficas; 10, 11, 12) representa lo que se ha popularizado como 'aplanar o reducir la curva'. Siendo uno de los principales objetivos que el sistema sanitario sea capaz de absorber este pico de enfermos y pueda salvar el mayor número de vidas.

Además, el prestigioso periódico americano The Washington Post ha publicado un estudio en el que se puede observar una simulación virtual de los contagios y el efecto sobre el nivel de propagación del virus en función de las medidas tomadas por las autoridades. Lo pueden consultar en el siguiente enlace:

<https://www.washingtonpost.com/graphics/2020/world/corona-simulator/>

En este estudio se promulgan cuatro posibles escenarios:

- a) Libertad de movimientos
- b) Cuarentena forzada
- c) Distanciamiento moderado
- d) Distanciamiento intenso

## LIBERTAD DE MOVIMIENTOS



Gráfico 9:

*Evolución del número de personas contagiadas (color marrón), personas sanas (color azul) y personas que se recuperan (color morado) en un escenario de libertad de movimiento.*

En este escenario, la curva aumenta pronunciadamente hasta contagiar prácticamente a la totalidad de la población y, una vez alcanza el pico de contagios, se produce un rápido descenso debido a que la mayoría de la población, que ha sobrevivido, se está recuperando.

**CUARENTENA FORZADA***Gráfico 10:*

*Evolución del número de personas contagiadas (color marrón), personas sanas (color azul) y personas que se recuperan (color morado) en un escenario de Cuarentena Forzada.*

Este escenario consiste en el cierre de regiones, pero con movilidad de la gente para poder acudir a sus puestos de trabajo, visitar familias, etc. De manera que la curva de contagio se aplanan si se compara con no aplicar ninguna restricción, sin sufrir un elevado pico y no llega a contagiarse la totalidad de la población. Sin embargo, la presencia del virus en la sociedad se alarga.

**DISTANCIAMIENTO MODERADO***Gráfico 11:*

*Evolución del número de personas contagiadas (color marrón), personas sanas (color azul) y personas que se recuperan (color morado) en un escenario de Distanciamiento Moderado.*

Esta política implica el acceso a lugares públicos evitando aglomeraciones como, por ejemplo, en plazas, museos, centros educativos, etc. De esta manera se contagia una menor proporción que en los escenarios anteriores.

**DISTANCIAMIENTO INTENSO***Gráfico 12:*

*Evolución del número de personas contagiadas (color marrón), personas sanas (color azul) y personas que se recuperan (color morado) en un escenario de Distanciamiento Intenso..*

En este escenario todavía se restringe en mayor medida la movilidad de las personas, lo que reduce todavía más el número de personas infectadas, aplanando al máximo la curva.

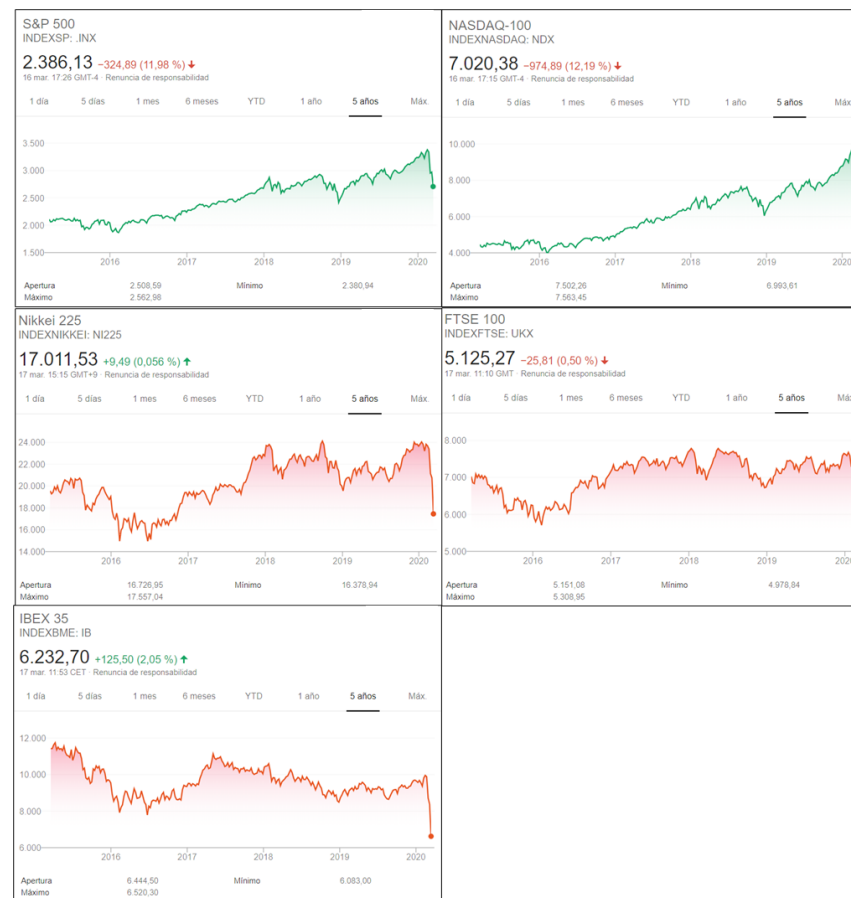
Por tanto, a la vista de la evolución de los contagios en los países analizados previamente y cómo las medidas sanitarias influyen en el nivel de propagación, parece que las medidas de confinamiento de la población y endurecimiento de la circulación de personas van a ser cada vez más presentes en cada país. Provocando, por ejemplo, cierre de fronteras, cierre de determinadas actividades comerciales, control policial del movimiento de las personas en las calles y ciudades, etc.

### 1.3 ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL COVID-19 EN LA SITUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA GLOBAL

Como se ha mostrado en la sección anterior, el efecto negativo de la propagación del COVID-19 afecta a la salud del conjunto de la población mundial y tiene un efecto directo en la economía a través de las medidas de aislamiento. La magnitud del impacto en el ámbito económico y financiero está provocando situaciones inéditas hasta el momento, como por ejemplo, que el IBEX 35 ha sufrido la mayor caída intradía en toda su historia.

Las bolsas suelen ser termómetros de la situación económico-financiera a tiempo real de una nación, de manera que las acusadas caídas en bolsa que se están produciendo estos días reflejan el enorme daño económico que esta pandemia está causando y los efectos que persistirán tras el control de la propagación del virus.

En los siguientes gráficos (*gráfico 13*) se puede observar la evolución de los principales mercados bursátiles:

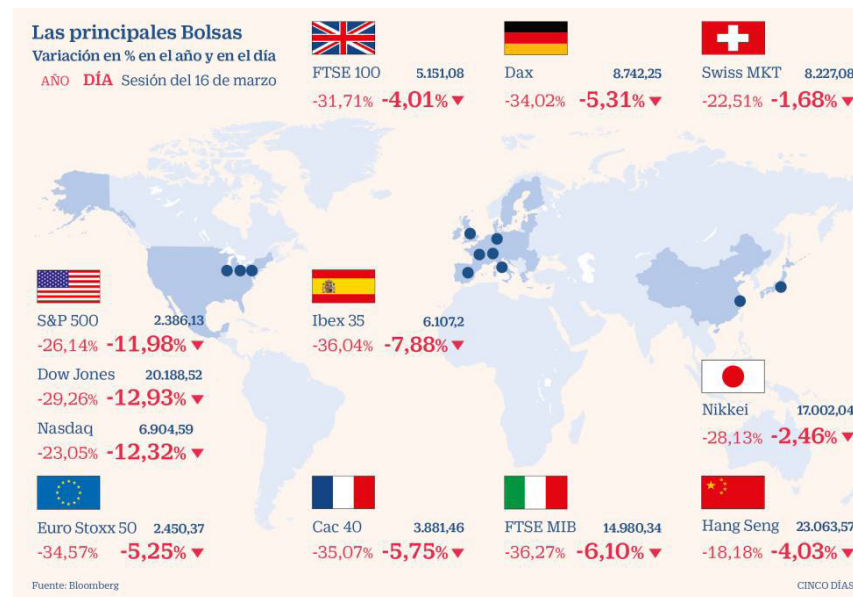


**Gráfico 13:** Evolución de las principales bolsas del mundo durante los últimos 5 años.

Durante la última década, la mayoría de los índices bursátiles han presentado tendencias alcistas gracias al crecimiento sincronizado de la economía y a la apuesta de los bancos centrales por una política monetaria cada vez más laxa, basada en crear dinero y reducir los tipos de interés.

Esta tendencia alcista se observa con claridad en los índices americanos donde el crecimiento ha sido sostenido durante un largo período superando con rapidez momentos de impacto negativo como el Brexit (23 de junio de 2016) o el desplome de las bolsas que se vivió en diciembre del 2018 donde en pocas semanas los Parqués perdieron todo lo acumulado durante los 12 meses anteriores.

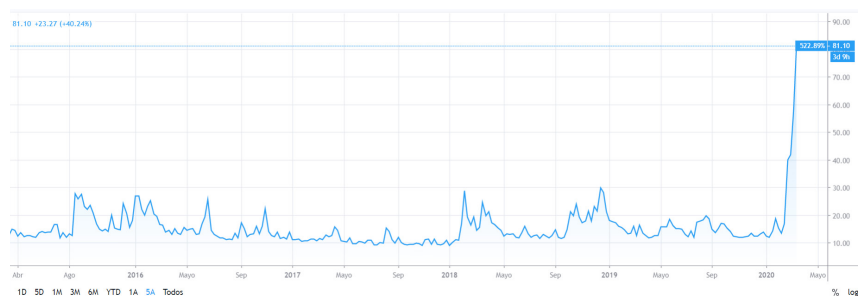
Sin embargo, el impacto de la propagación del COVID-19 está provocando un comportamiento volátil de las bolsas con drásticos descensos que solo se habían vivido en momentos muy concretos como durante la quiebra de Lehman Brothers en 2008 o la crisis de 1987 (*imagen 3*).



*Imagen 3: Porcentaje de variación de las bolsas en el año y en el día 17 de marzo de 2020. Fuente: Bloomberg.*

La pérdida de valor de las bolsas respecto al año pasado ha sido del 36% para el selectivo español, entre el 23 y 26% para los principales índices americanos y del 35% para el Euro Stoxx 50 (índice europeo que reúne las 50 mayores empresas cotizadas de 11 países de la eurozona). Pero lo que llama además poderosamente la atención es que estas caídas se han producido en solo unos días.

Por otra parte, el índice que ha aumentado hasta superar récords y que todavía no ha encontrado techo es el VIX (Volatile Index), índice que mide la volatilidad del mercado y que cuanto más alto es mayor probabilidad de caídas en las bolsas (*gráfico 14*).



*Gráfico 14: Evolución del VIX durante los últimos 5 años.*

Cabe destacar que algunos ratios usados por los analistas preveían que la bolsa iba a frenar su tendencia alcista. Warren Buffett popularizó el ratio denominado Stock Market capitalization-to-GDP, que podríamos traducir como Capitalización del Mercado de Valores vs Producto Interior Bruto.

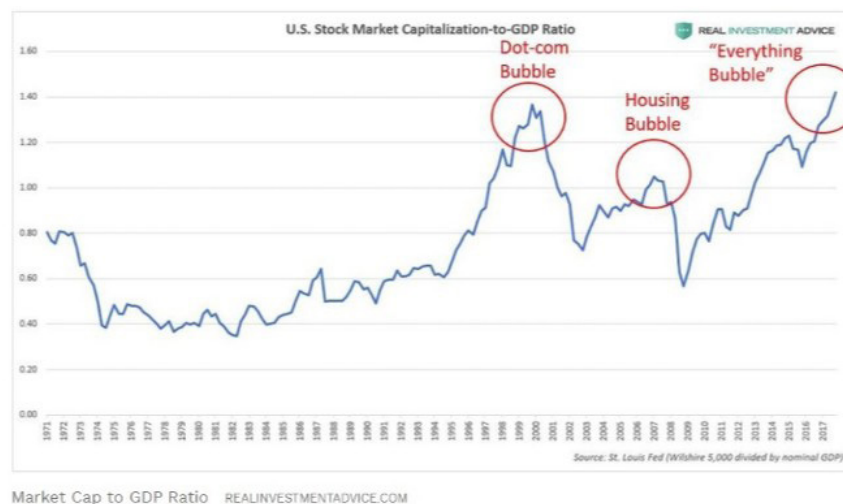
Este ratio es una medida del valor total de los activos cotizados dividido por el PIB del país. Cuando el ratio es superior a 100%, se considera que las bolsas están sobre valoradas.

A continuación, se muestra el valor de dicho ratio con fecha de 31 de diciembre de 2019 en las siguientes economías:

- Estados Unidos: 172,47%
- Japón: 117,94%
- Reino Unido: 112,83%
- España: 87,03%
- Alemania: 53,15%

Observando estos datos se aprecia que las economías americana, británica y japonesa se encuentran sobrevaloradas, por lo que el impacto del coronavirus será con toda probabilidad el desencadenante para que dichas economías inicien un período de tendencia bajista.

Para poder asegurarnos de la robustez de este indicador en el siguiente gráfico (*gráfico 15*) se observa la evolución del ratio Stock



*Market capitalization-to-GDP en Estados Unidos:*

*Gráfico 15: Evolución del ratio Stock Market capitalization to GDP en la economía americana desde 1971 a 2017. Fuente: Reserva Federal Americana.*

Como se aprecia, las crisis y periodos de recesión, han venido precedidos de picos o momentos de sobrevaloración de dicho ratio como en la crisis de las "punto com" del año 2000 o la crisis financiera del 2008. Si bien dicho ratio no es una herramienta de predicción exhaustiva, la correlación existente a lo largo de las últimas décadas entre el comportamiento de la sobrevaloración de activos y la llegada de una crisis económica permite anticipar la llegada de momentos de mayor austeridad y menor euforia en la valoración de los mercados. Aspecto que se traduce en menor

actividad económica y periodos de *decrecimiento económico*.

Tras superar la crisis del 2008, Estados Unidos ha visto incrementado dicho ratio hasta niveles jamás alcanzados previamente, lo que ha constituido un poderoso indicador de la posibilidad de un cambio de ciclo.

Por lo tanto, si ya de por si las bolsas están sobrecalentadas, y parece obvio a tenor de los análisis del comportamiento de crecimiento desmedido durante la última década, que nos aproximábamos a un periodo bajista en el que el decrecimiento iba a ser probablemente el protagonista, es evidente, que las insuficientes medidas de distanciamiento social que está tomando USA para reducir la propagación del virus tendrán como consecuencia la propagación del mismo en su territorio.

Es previsible, que igual que en China, Italia o España, Estados Unidos vaya a ver como su tasa de contagios no solo se dispara exponencialmente. Sino que cuando llegue ese momento, y deba de empezar a aplicar estrictas medidas de confinamiento social, se producirá la parálisis económica para poder atender las prioridades de la salud.

Es decir, se puede anticipar, que en las próximas semanas se producirá el cierre prácticamente total de la actividad económica de la primera potencia mundial lo que puede tener unas consecuencias muy negativas en el conjunto de la economía global.

En cuanto a las bolsas alemana y española, aunque el ratio se encuentre por debajo del 100%, van a sufrir también un cambio de tendencia ya que se verán arrastradas por las economías

anglosajonas, debido a que son las que mayor volumen de negocio representan y son las que realmente marcan las tendencias macroeconómicas.

A través de los datos presentados en esta sección parece, por el conjunto de evidencias, que nos encontramos a las puertas de una nueva recesión. Es tarea de los líderes en las organizaciones evaluar en qué medida, amenazas como la restricción al crédito bancario, o una reducción de la demanda, pueden influir en nuestra actividad.

Sera menester analizar el impacto que va a tener esto en la denominada 'economía real' de nuestras organizaciones.

En momentos de reducción de la actividad empresarial por motivos de crisis como la actual aumenta el desempleo, generando que las familias dispongan de un menor poder adquisitivo, lo que reduce el consumo interno del país. Debido a que las familias consumen menos productos y servicios, sigue cayendo la demanda interna provocando que el número de despidos siga aumentando, lo que aproxima a la economía hacia un círculo vicioso de reducción del consumo interno, desempleo y, finalmente, deflación.

En los momentos de crisis vividos anteriormente, las políticas económicas que se han aplicado desde las instituciones nacionales y supranacionales para salir del círculo vicioso han ido enfocadas a:

- Inversión pública
- Reducción de los tipos de interés
- Compra de activos (bonos del Tesoro, bonos hipotecarios, etc.)
- Rebajas de las exigencias para que empresas y familias puedan acceder a créditos.
- Movilización de las reservas de capital de los bancos y liquidez para apoyar a la economía real.

A tenor de los acontecimientos que se están produciendo, existe un consenso generalizado entre economistas de que esta vez también se deberían llevar a cabo este tipo de ayudas.

El Gobierno Español, mediante la comparecencia del Presidente del día 17 de marzo de 2020, ha anunciado que va a movilizar 200.000 millones de euros a través de la asunción por parte del Estado de los costes salariales de los empleados afectados por ERTes, la inyección de liquidez en empresas a través de créditos de financiación pública y creando ayudas sociales para familias con menos recursos.

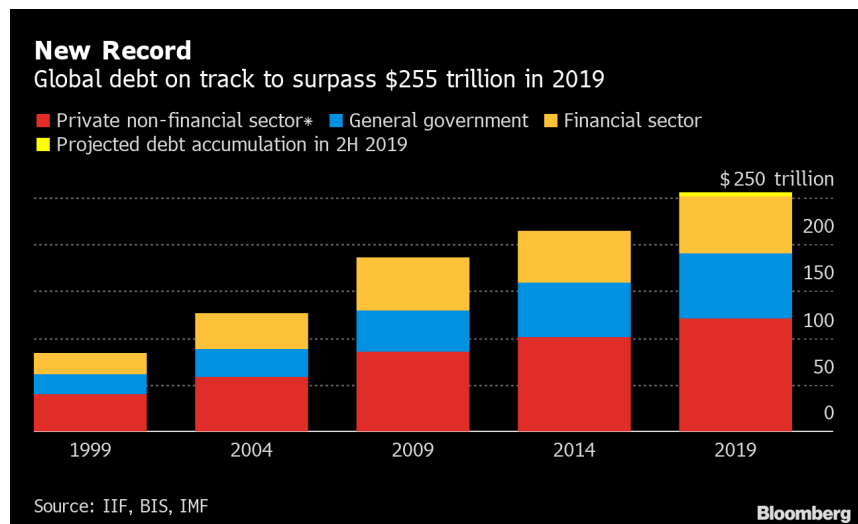


Gráfico 16: Evolución de la deuda mundial desde 1999 a 2019. Fuente: Bloomberg.

Este tipo de medidas impactan directamente en el nivel de deuda pública de los Estados. Actualmente, la mayoría de países viven inmersos en grandes cantidades de deuda que han empleado para financiar sus cuentas públicas (*gráfico 16*).

Por tanto, las medidas que tomen los Estados para reactivar la economía no harán más que aumentar su endeudamiento, lo cual puede acabar generando que 'explote' la gran cantidad de deuda que acumulan tanto las empresas como los países, provocando que la crisis económica sea todavía más profunda.

Además del problema que puede provocar un aumento desmesurado de la deuda, es necesario tener en cuenta a manos de quién van a llegar ese tipo de ayudas o medidas. Ya que durante la crisis financiera del 2008 se llevaron a cabo políticas expansivas que, inicialmente, debían inyectar liquidez en la economía a través de la banca. Para ello, redujeron los tipos de interés, se compró deuda pública, etc. Sin embargo, gran parte de esta liquidez quedó almacenada en las reservas de los bancos de manera que solo una parte fue la que alcanzó la economía real.



## CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Tras las entrevistas, el análisis documental de la evolución de la pandemia, el análisis de la reacción de los mercados y, varias sesiones de análisis de escenarios por parte del equipo consultor de HGBS, previo a la toma de decisiones de las instituciones públicas, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. La ineficacia en el control de fronteras, la no interrupción del tráfico aéreo con Italia y el descontrol en cuanto a que no se ha tomado ninguna medida ni en Barajas ni en ningún otro aeropuerto español de contención hasta el día 16 de marzo, ni ha habido medidas de control ni de obligación de cuarentena a los viajeros. Garantiza de forma más que probable que se haya introducido el coronavirus en nuestro país de forma muy grave siguiendo inicialmente el modelo de curva “a” de Libertad de Movimientos y que implica tal como reflejan los datos a fecha 17 de Marzo un crecimiento casi en vertical con 11.178 casos confirmados y 491 muertos a las 12:19 horas (hoy ya tenemos claro que así es).
2. El desconocimiento del nivel de contagio (del que no se está seguro si es de un ratio del 1 a 3) y la ausencia de información en torno a cómo se produce (si es por contacto, por aire, por tacto con superficies infectadas, etc.) parece indicar que los contagios locales van a acelerar de manera exponencial los contagios a la totalidad de la población a partir de los primeros 14 días de incubación en España (así lo reflejan ya los datos que muestran la evolución de contagios a gran velocidad habiendo crecido al doble en los últimos 5 días).
3. La política laxa en cuanto a prevención se refiere, en torno a la compra de mascarillas, mantenimiento de distancia entre personas, el uso de guantes y soluciones alcohólicas, etc., inexistentes por la cultura latina de cercanía y despreocupación, parece que va a contribuir a agravar de mayor forma el número de contagios en las primeras semanas.

4. El descontrol parece sin duda que va a tener como consecuencia el cierre de comercios y empresas en los que haya contacto al público y todos aquellos en los que pueda existir posibilidad de contagio con otras personas. Por descontado todas las actividades de ocio y esparcimiento van a sufrir un deterioro exhaustivo, así como el turismo y todo aquello que no esté ligado a bienes de primera necesidad. En la fecha 17 de marzo se hace evidente que para aplanar la curva (dado que esta parece la única medida eficaz como se ha visto en el análisis) se va a mantener en el tiempo una política de aislamiento para conseguir la total contención del virus tal y como ha ocurrido en China y está ocurriendo en Italia y España en estos momentos.
5. El parón en todos los ámbitos comerciales va a tener como consecuencia inevitable una bajada drástica de la economía doméstica y del PIB nacional debido a la composición de la estructura del tejido empresarial español en el que el 95% de las empresas son compañías de menos de 10 empleados.
6. La inactividad en un volumen tan amplio de la economía, obviando el efecto positivo que puede causar en algún sector particular, tendrá como consecuencia un descenso del volumen de demanda general durante el aislamiento que será tendente a cero en el sector servicios (que supone el 77,9% del empleo total), este sector experimentará después una recuperación parcial una vez vuelta la actividad, si bien no alcanzará debido al deterioro económico del tejido empresarial los mismos niveles en los que estaba tras la reactivación. Podemos prever que se va a producir una curva de caída anual constante debido a que cuando se levante el estado de alarma el deterioro de la economía de las familias y el tejido empresarial será tan acentuado que podemos asegurar ya, que vamos a entrar en una nueva etapa de recesión.
7. Paralelamente, la caída de las bolsas y una expectativa negativa acerca del reparto de dividendos futuro de las empresas, tendrá como consecuencia que el volumen de inversión en los mercados financieros sea muy inferior al que hemos visto en estos años atrás, con el consecuente efecto en la capacidad de emitir deuda corporativa en los mercados por las empresas cotizadas, lo que influirá negativamente en su capacidad de financiarse y por tanto afectará a multitud de proyectos y personas impidiendo el crecimiento.
8. Nos adentramos en un período de recesión y de tendencia bajista contra el cual lucharán los organismos internacionales y estatales mediante la creación de dinero y aplicación de políticas como reducción de tipos de interés, créditos blandos, etc. Sin embargo, esto puede provocar una nueva crisis de deuda debido al nivel de endeudamiento que están soportando países como los Estados Unidos, Reino Unido, España o Italia.
9. Todos estos elementos, añadidos a la ya deteriorada imagen y capacidad de Europa desde el punto de vista político y económico, apuntan a que se pueda entrar en un esce-

nario de exigencias a los Fondos Estructurales Europeos, que sean inasumibles para la actual estructura y que den como resultado un empeoramiento de las relaciones bilaterales entre los países miembros con las consecuencias que esto tendría.

10. En definitiva, un escenario de caída de la demanda, reducción del crédito, crecimiento del desempleo, y tensión económica por el déficit estructural, que puede tener como consecuencia entrar en una fase de deflación y recesión profunda.
11. En cuanto a las previsiones de la evolución del número de contagios, en España se prevé que el número de nuevos contagios continúe aumentando entre el 15 y 30 de marzo, ya que serán casos incubados durante las semanas previas a la declaración de estado de alarma. Sin embargo, el período de confinamiento, así como la paulatina aplicación de medidas cada vez más estrictas para la circulación de personas, permitirá que el número de contagiados deje de aumentar a partir del 30 de marzo estabilizándose la cantidad de contagiados y reduciendo drásticamente la tasa de nuevos contagios.
12. Por otra parte, previendo una nueva oleada de contactos en el momento que se flexibilicen las restricciones de movimiento, el Gobierno mantendrá el estado de alarma hasta finales de abril.

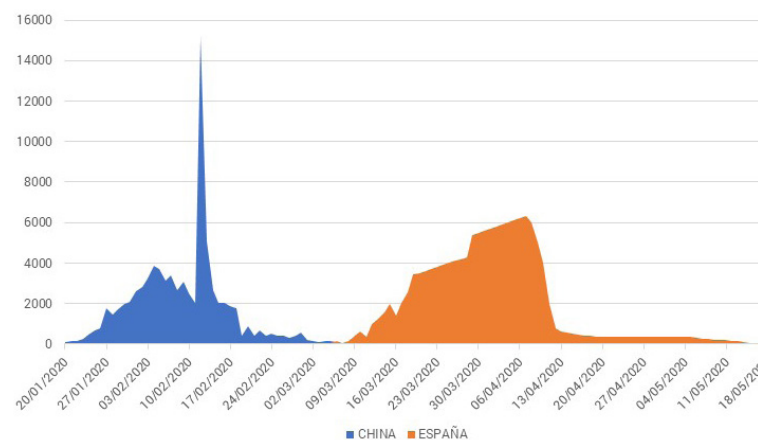
Por lo tanto, a tenor de las diferentes circunstancias, desde HGBS entendemos que se pueden producir cuatro escenarios probables en función de la reacción que tengan los organismos europeos como el Banco Central Europeo (BCE) y los Estados miembros. De manera que sus decisiones condicionarán la gravedad, duración y profundidad de la crisis.

## DIAGNÓSTICO

### 1.4 HIPOTESIS SOBRE LA DURACIÓN DEL AISLAMIENTO

A partir de los datos recabados en el análisis previo y teniendo en cuenta las medidas adoptadas por España, la hipótesis que manejamos es la posibilidad de que concurran alguno de los siguientes escenarios:

A) **Escenario Azul:** El mas favorable. En el mejor de los casos, partiendo de que China para ralentizar contagios inició el proceso de aislamiento de la región de Hubei con 40.000.000 de habitantes el día 23 de Enero con un total de 549 contagiados oficiales y si prevemos un comportamiento tan solo igual de acentuado de nuestra curva (que consideramos lógico debido a que aunque hay un mayor número total de contagiados, 6.252 en el momento de decretar el aislamiento, también aquí hay una cultura higiénica diferente y más acentuada), entendemos que si China a los 15 días creció en 8.500 contagios, y después tuvo un segundo crecimiento del 629%, y después un tercer crecimiento del 19% para empezar a disminuir a partir del mes y medio, esto supondría que en España manteniendo la misma proporción, el 24 de marzo habría unos 18.000 contagiados, lo que implicaría que el 7 de abril estaríamos entorno a los 111.000 contagios y el 20 de abril en los 132.000 contagios a nivel nacional. Este escenario con una tasa de mortandad de 4,1% implicaría la muerte de aproximadamente unas 5.280 personas. El proceso de descenso de número de nuevos contagiados y enfermos en España a partir del 5 de mayo empezaría a disminuir significativamente y tras los 15 siguientes días, entorno al 20 de mayo se produciría un descenso muy pro-



*Imagen: Realidad número de contagiados nuevos 2020 Covid-19 Hubei China versus hipótesis de la evolución del virus en España .*

nunciado del número de nuevos contagiados. A partir del día 5 de junio el número de contagios sería ya muy inferior para a partir del día 27 estar en disposición de empezar a abrir la economía de forma muy prudente.

B) **Escenario Rojo:** En un escenario desfavorable, entendemos que al darse la situación de que, en España, no se han puesto medidas de control y que probablemente también puede ser que haya un número de contagiados muy superior al que a priori puede tener identificado el gobierno. Cabría la posibilidad de que el número de contagios siga subiendo todavía durante por lo menos un mes más, de manera mucho más pronunciada que en Hubei, debido a que aquí hemos tardado más en tomar medidas para aplanar la

curva. Esto, implicaría que hasta el 15 de agosto no estaríamos en la fase de cero, o casi ningún nuevo contagiado y que en el pico estaríamos entorno a los 140.000 contagiados. En definitiva, esto ralentizaría la crisis llevando el proceso hasta prácticamente el mes de agosto, empezando la actividad en septiembre.

### Calendario de hipótesis: Escenarios Azul y Rojo

## Calendario 2020

<b>Enero</b> <b>Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do</b> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	<b>Febrero</b> <b>Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do</b> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29	<b>Marzo</b> <b>Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do</b> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	<b>Abril</b> <b>Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do</b> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30
<b>Mayo</b> <b>Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do</b> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	<b>Junio</b> <b>Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do</b> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	<b>Julio</b> <b>Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do</b> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	<b>Agosto</b> <b>Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do</b> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31
<b>Septiembre</b> <b>Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do</b> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	<b>Octubre</b> <b>Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do</b> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	<b>Noviembre</b> <b>Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do</b> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	<b>Diciembre</b> <b>Lu Ma Mi Ju Vi Sa Do</b> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31

### 1.5. REACCIÓN DE LAS INSTITUCIONES EUROPEAS

Debido al drástico descenso de la actividad empresarial, numerosas empresas necesitarán apoyo externo en forma de créditos y ayudas para poder volver a retomar su operativa una vez finalice el período de confinamiento. Sin embargo, la capacidad de ofrecer crédito a las empresas dependerá en gran medida de la actuación que tomen tanto el Banco Central Europeo (BCE) así como los propios Estados.

En el diagrama que se expone a continuación (*diagrama 1*) se muestra un árbol de decisiones sobre las posibles actuaciones y los escenarios a los que se enfrentará la economía nacional en función de cada uno de ellos.

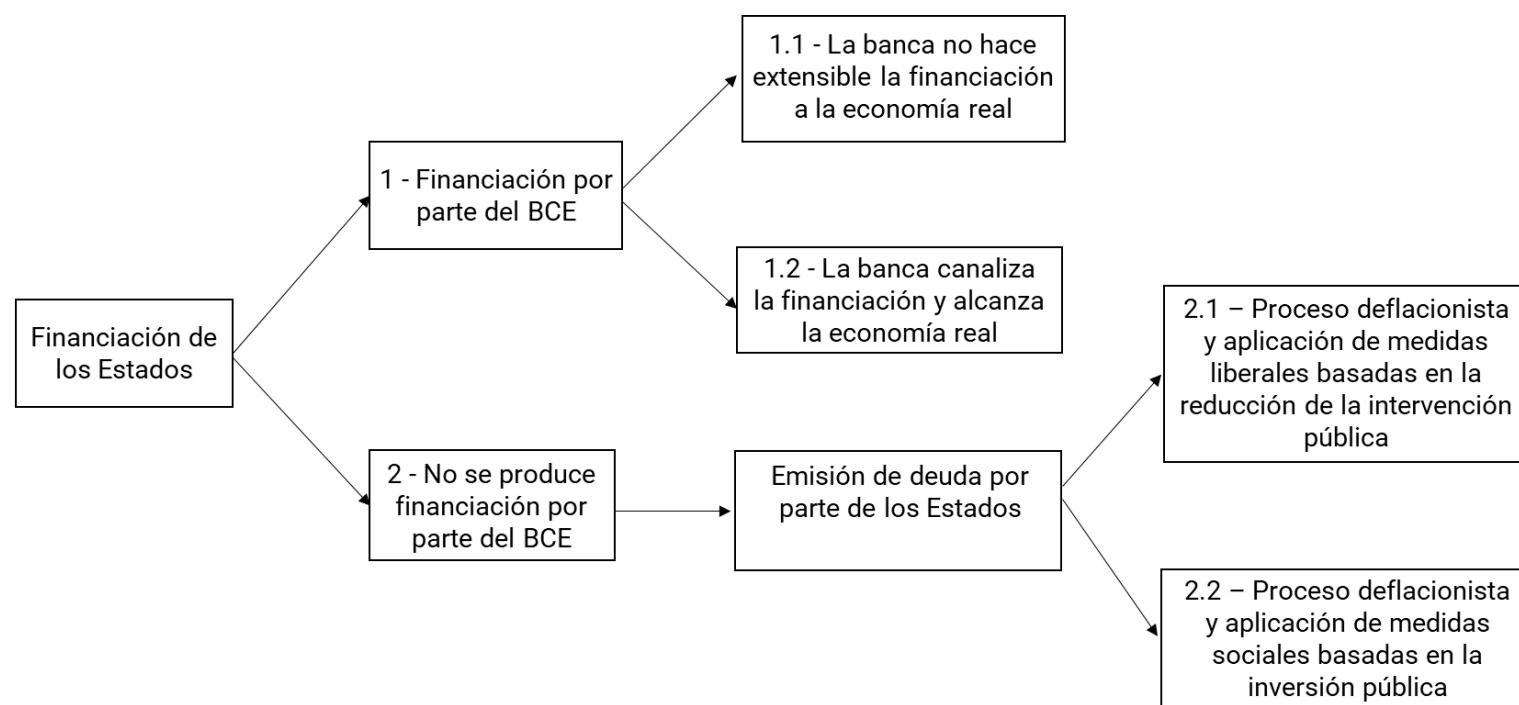


Diagrama 1: Árbol de decisiones en función de las medidas que se tomen para paliar la crisis del COVID-19.

Tal y como se puede ver en el diagrama, hay dos escenarios en los que las ayudas se verían reducidas y se dejaría que la economía se auto depurara. Tanto en el 1.1 como en el 2.1 se dificultaría mucho la recuperación de las empresas. El primero, porque la banca, como ya ha pasado anteriormente, y ante una falta de flexibilidad de las políticas de solvencia del BCE, se vería en la necesidad de restringir el crédito para su supervivencia y esta liquidez no llegaría al mercado. En la segunda, porque aun habiendo recibido capital los Estados soberanos vía deuda, la aplicación de políticas orientadas a una fiscalidad más favorable y menos intervención social, tendrían un efecto deflacionista lo que fortalecería la economía a medio plazo, pero constituiría un mayor esfuerzo hasta que el mercado se regulara.

En los escenarios el 1.2 y el 2.2. las empresas obtendrían más facilidades de crédito. En el 1.2 se mantendría una cohesión europea fuerte con un mercado común que habría promovido que la banca canalice el crédito mediante la flexibilización de condiciones a las entidades financieras lo que haría que el crédito llegue a las empresas. En el 2.2 si bien el escenario deterioraría las relaciones entre Alemania y el conjunto de Estados de la Unión Europea, los Estados podrían emitir igualmente deuda, aun deteriorando su déficit y aumentando su prima de riesgo, pero consiguiendo canalizar hacia el mercado créditos blandos para fortalecer el tejido empresarial de sus naciones.

Desde HGBS pensamos que **los escenarios más probables** son estos dos últimos, dada la gravedad de la crisis económica que va a provocar el COVID-19:

- a- El 1.2: O bien interviene el BCE y facilita crédito a las naciones afectadas que luego lo introducen en el sistema bancario para facilitar el crédito a las empresas.
- b- El 2.2: O bien, los estados miembros emiten deuda una vez controlada la pandemia provocada por el COVID-19 y canalizan luego dicha liquidez vía créditos blandos a las empresas.

En cualquiera de los casos, se introducirían unas ayudas no solo con estímulos fiscales sino con apoyos vía créditos blandos para el relanzamiento de la actividad.

### 1.5. ESCENARIOS EN FUNCIÓN DE LA TIPOLOGÍA DE EMPRESAS

A la hora de poder determinar el grado de intensidad del impacto de la actual crisis en las organizaciones, y para simplificar el informe y que sea comprensible para todos nuestros clientes, se ha categorizado de forma sencilla las empresas en tres grupos claramente diferenciados (esta clasificación si bien no responde a una clasificación técnica establecida, permite simplificar el mensaje que se desea transmitir).

- Compañías que ofrecen productos y **servicios de primera necesidad**: por ejemplo: alimentación, productos de higiene, medicamentos, suministros (agua, luz, gas, telecomunicaciones)
- Compañías que ofrecen productos de **segunda necesidad**: por ejemplo, productos textiles, materiales de construcción, electrónica de consumo, material deportivo, etc.
- Compañías de **servicios**: por ejemplo, restauración, hostelería, clínicas odontológicas, transporte, ocio, etc.

Teniendo en cuenta la curva de crecimiento y decrecimiento de la infección experimentada en Wuhan, el estado de alarma declarado por el Gobierno podría alcanzar hasta los 5 meses de duración, por lo tanto, el impacto que esta situación va a tener en las empresas va a ser sensiblemente diferente entre ellas dependiendo al grupo al que pertenecen.

En la siguiente tabla (*tabla 1*) se muestra cómo va a afectar a la actividad de la empresa y cómo debe actuar la empresa tanto ahora como durante los meses posteriores a la declaración del estado de alarma.



TIPOLOGÍA COMPAÑÍAS	EVOLUCIÓN DE SU ACTIVIDAD	ACCIONES A IMPLEMENTAR
COMPAÑÍAS QUE OFRECEN PRODUCTOS Y SERVICIOS DE PRIMERA NECESIDAD	Este tipo de compañías están experimentando un intenso repunte de su producción debido a la demanda de la población que opta por adquirir provisiones para el confinamiento o, en el caso de las farmacéuticas, simplemente por el repunte de enfermos que necesitan asistencia. Sin embargo, a medida que se flexibilice el estado de alerta, la demanda de estos productos disminuirá reduciendo la actividad de estas empresas.	Actualmente cuentan con una elevada demanda y existe la posibilidad que incluso necesiten reforzar el personal tanto de producción como de venta. Sin embargo, cuando se relajen las medidas de confinamiento aquellas compañías que no ofrecen productos perecederos necesitarán llevar a cabo ligeras reestructuraciones de personal.
COMPAÑÍAS QUE OFRECEN PRODUCTOS Y SERVICIOS DE SEGUNDA NECESIDAD	Estas compañías, del mismo modo que las que ofrecen productos de primera necesidad, están experimentando repuntes en el nivel de demanda de sus productos. Principalmente porque sus clientes desean aumentar el stock en sus almacenes para poder seguir abasteciendo a sus clientes en caso de que las medidas de alerta impidan la producción, transporte o entrega de dichos productos en sus instalaciones. No obstante, en el momento que se relajen las medidas de confinamiento, ya que los clientes contarán con stock en sus almacenes, la demanda de este tipo de empresas se verá mermada hasta que el stock de los distribuidores o clientes se vaya reduciendo.	Actualmente son capaces de hacer frente a este pico de producción con el personal con el que cuentan, sin embargo, es posible que sea necesario adaptar las plantillas de producción y ventas en los meses siguientes al confinamiento debido a que los clientes todavía contarán con stock que habían adquirido en previsión de períodos de desabastecimiento.
COMPAÑÍAS QUE OFRECEN SERVICIOS	Las estrictas medidas que acompañan a un período de alarma y confinamiento como las actuales van a dar lugar a una reducción drástica de la producción de servicios, siendo esta cercana al 0%. De manera lógica, una vez finalice el estado de alerta, las compañías de servicios experimentarán un aumento la venta de sus servicios, pero éste será paulatino debido a la baja capacidad económica con la que contará la población (la cual en gran medida habrá sufrido procesos de EREs, ERTes, despidos, etc.).	Las empresas de servicios deben atenuar el impacto de la manera más diligente posible. Para ello se deberán hacer reestructuraciones de plantilla mediante herramientas como EREs, ERTes, despidos colectivos, etc. Sin embargo, los directivos deben adaptar las herramientas de reestructuración de plantillas en función del tipo de personal con el que cuentan. Y es que aquellos empleados que menor valor generan para la compañía (p.e. los que cuentan con baja formación, realizan tareas simples o mecánicas, p.e. operarios) son los que deben reducir su presencia mediante ERE, ERTE, despido colectivo. Mientras que a los empleados que más valor añadido generan a la compañía (aquellos que cuentan con elevada formación, realizan tareas complejas, p.e. abogados, consultores, etc.) se les debe mantener el vínculo con la empresa de manera que sea posible retener el máximo talento.

*Tabla 1: Clasificación de las compañías en función de su tipología, descripción de la evolución de su actividad y medidas que deben tomar en relación a la plantilla de trabajadores.*

## 1.7. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

- 1- Se hace evidente que dada la crisis de salud pública y las acciones necesarias para proteger a las personas y atajar el problema, la situación va a generar **consecuencias** que van a deteriorar gravemente la economía:
  - a. Reducción drástica de la demanda en todas las empresas de servicios
  - b. Picos de demanda inusuales para esta época en productos de primera necesidad
  - c. Falta de personal para atender las necesidades de llevar a cabo las operaciones en empresas de distribución y producción cualificadas.
  - d. Incapacidad de atender obligaciones financieras de la gran mayoría de empresas y autónomos
  - e. Despidos colectivos
  - f. Impagos de las deudas de las familias
  - g. Dificultad de acceso a crédito y empeoramiento de condiciones
  - h. Tensión de las cuentas públicas debido a las compensaciones fiscales.
  - i. Reducción del “cash” de las empresas
  - j. Pérdidas de explotación generalizadas
  - k. Reducción del crédito a las empresas
  - l. Huida y retracción de la inversión
  - m. Medidas absolutamente inéditas que van a afectar al comportamiento y reacción normal de las personas.
  - n. Desconfianza e incertidumbre de los trabajadores
- 2- Las consecuencias de dicho escenario de situación, tiene **implicaciones** excepcionalmente graves que implican que, o se toman decisiones rápido, o un gran conjunto de empresas, tendrá que cerrar. Incluso en el caso del escenario más favorable, se requiere de medidas extraordinarias para evitar la muerte en cascada de organizaciones mercantiles en todo el territorio español.
- 3- Esta situación, comprende una serie de **necesidades** de extrema urgencia para las empresas, que entre otras son:
  - a. Establecer un equipo de crisis que reúna en tiempo real la información necesaria para la toma de decisiones

- b. Diseñar un sistema organizativo que garantice que la compañía no queda descabezada de forma que si por una circunstancia grave quien actualmente lidera no puede afrontar su responsabilidad, este claro quién es el número 2 y el número 3 para continuar dicha función.
- c. Reducir al máximo el número de afectados por la enfermedad
- d. Llamar a todos los clientes y conocer de primera mano como les va a afectar la situación, en qué medida les puedes ayudar o dar servicio y en qué medida cuentan con tu empresa para que les sigas aportando.
- e. Elaborar un plan económico financiero con las proyecciones que incluyan los diferentes escenarios según tus previsiones y que permita tomar decisiones rigurosas para garantizar el escenario inminente, y también el escenario a corto, medio y largo plazo.
- f. A partir de los datos obtenidos, organizar la compañía con el mínimo número de recursos posibles para poder garantizar la ejecución y el servicio a los clientes.
- g. Reducir al máximo los costes fijos de personal.
- h. Reducir al máximo los costes de estructura.
- i. Reducir al máximo los costes derivados de la falta de aprovisionamiento o los cambios en la red de distribución.
- j. Prepararse para acoger todas las medidas excepcionales promulgadas por el Gobierno.
- k. Establecer comunicación con todos los proveedores para diseñar y pactar un plan de pagos acorde a la situación.
- l. Establecer una fórmula telemática de coordinación, supervisión y control de los equipos para abordar las siguientes tareas:
  - 1. Planificación
  - 2. Organización
  - 3. Dirección
  - 4. Coordinación
  - 5. Control
  - 6. Motivación
  - 7. Comunicación
  - 8. Innovación en acciones
  - 9. Delega de tareas

- m. Establecer un sistema de comunicación de todas las personas con los líderes departamentales, para monitorizar en tiempo real el estado de salud de los empleados antes de que salgan de su casa todos los días si es que han de ir a fábrica o a las instalaciones.
- n. Garantizar que la ejecución de las acciones de la empresa vela por los valores y principios de la compañía. Cualquier crisis es una herramienta de comunicación de estos valores. No hay marketing más honesto que la actitud en momentos complejos.

## POLÍTICAS

Las Políticas son las líneas de acción que se decide aplicar. Se puede traducir Políticas por Prioridades. En definitiva, marcar Políticas consiste en fijar Prioridades sobre qué áreas tienen especial importancia y por lo tanto dónde debemos poner el foco para conseguir los resultados que en este momento necesita la empresa.

Establecer Políticas significa, en consecuencia, definir claramente las prioridades en cada una de las áreas clave del negocio para decidir qué debemos hacer primero en un escenario de tanta velocidad. Solo de esta forma podremos dotar de los recursos necesarios y asignar a las personas responsables el tiempo, las herramientas, los sistemas y las tareas de forma óptima consiguiendo los resultados que requiere la empresa en un momento tan sensible.

La situación creada por el COVID-19 ha puesto en la agenda de la empresa **dos prioridades absolutas**:

1. Proteger la salud de los trabajadores.
2. Garantizar la supervivencia y sostenibilidad económico-financiera de la compañía en el corto, medio y largo plazo.

Igual que en un Estado o Nación se tiene diseñado un mecanismo de alarma, excepción o sitio previsto, como es el caso en la Constitución Española, y que habilita para desarrollar acciones excepcionales a las del día a día normal confiriendo responsabilidades

y autoridad a personas concretas para la toma de decisiones. La empresa debe de hacer lo mismo y debe de tener un plan de contingencias para desarrollar acciones especiales.

En estos momentos, el director general, el director financiero, el director de recursos humanos, el director de operaciones y el director comercial (o en las empresas de pequeño tamaño los gerentes y su segundo de abordó) tienen que ejercer un liderazgo fuerte coordinando todas las medidas que se establezcan en el gabinete de crisis formado a tal efecto.

La rapidez en la implantación de medidas y la contundencia es absolutamente clave.

Hay cuatro políticas/ prioridades fundamentales que son:

1. **El Liderazgo de los líderes:** Las actitudes que debe seguir el líder para mantener la calma, inspirar confianza, cohesionar al equipo e impulsar las actitudes necesarias entre los equipos de la empresa, es fundamental. El ejemplo es la clave. Nunca hay que olvidar que el buen liderazgo consiste en hacer que los demás quieran hacer aquello que tienen que hacer.
2. **La Estrategia:** La definición de líneas de acción correctas que nos lleven al destino que pretendemos es otro aspecto absolutamente crítico. Un error de cálculo en estos momentos, la parálisis, o una mala decisión, puede acabar con la empresa. Contar con profesionales con experiencia

liderando situaciones de crisis es absolutamente clave para no fallar en un momento tan delicado. La intuición en estos momentos, en los que hay que analizar fríamente, es el peor enemigo. Hay que hacer un buen análisis y diagnóstico de la situación, identificar los riesgos potenciales y los elementos que puedan contribuir o mermar el resultado de la empresa. Y una vez estudiada la situación tomar decisiones ágilmente en las áreas clave del negocio: Gerencia, Recursos Humanos, I+D, Marketing, Ventas, Compras, Almacén, Producción, Logística, Servicio al cliente y Postventa.

3. **La Operativa:** La ejecución en tiempo y forma de las medidas que se vayan dictando de forma eficaz y eficiente constituye un eje fundamental para el funcionamiento de la estrategia en momentos críticos. La supervisión, la comunicación con el equipo y la disciplina son elementos fundamentales para la gestión de la incertidumbre. Un plan mal concebido desde el inicio dará siempre un mal resultado, pero un buen plan, por bien concebido que esté, dará un mal resultado siempre que esté mal ejecutado. Por lo tanto, el buen ritmo, la disciplina, el cumplimiento de los acuerdos marcados, la energía y la urgencia en la consecución de las metas garantizará avanzar e ir consiguiendo victorias que contribuirán a alcanzar los objetivos y constituirán un elemento de motivación que elevarán la moral de los equipos.

4. **La Gestión del Cambio:** Paralelamente a todo el proceso, las personas como seres humanos irracionales, necesitan tener absoluta confianza en quienes dirigen el proceso, para no desarrollar actitudes incoherentes como la desobediencia, la anarquía o la rebeldía fruto del descontrol de las emociones desbocadas por el pánico, la desconfianza o la soberbia provocadas por el descuido o la ineficacia de los líderes en cómo gestionar el proceso.

La gestión del cambio es sin duda el reto más importante al que se enfrentan todas las empresas en estos momentos para llevar cuidadosamente la organización a buen puerto. No hay ni un solo trabajador en España en estos momentos al que no le ronde por la cabeza ¿qué va a pasar conmigo si mañana me echan a la calle? ¿tendré paro? ¿cumplirá el gobierno? ¿se va a colapsar todo? La gestión del cambio debe de ser una de las políticas fundamentales para hacer una gestión eficaz de la crisis.

## ACCIÓN COHERENTE

Desarrollar **Acciones Coherentes** con la planificación estratégica es la clave para ser capaz de llevar las decisiones del papel a los hechos. La mayor parte de las veces, bien porque se han calculado mal las verdaderas posibilidades o capacidades del equipo, bien porque el nivel de motivación es insuficiente o bien porque hay actitudes que desmotivan en vez de motivar, se consiguen resultados que distan mucho de lo que realmente la Dirección desea.

A continuación, para ayudar a llevar a hechos concretos el desarrollo detallado de cada una de las políticas /prioridades marcadas, es decir para pasar de “hablar” a “hacer”, se van a detallar una serie de consejos prácticos para aplicar eficazmente medidas en cada uno de los ámbitos.

El plan de contingencias (plan de gestión de crisis) debe de contener cada una de las directrices tomadas y establecer unas líneas claras sobre cómo se procederá durante la ejecución de las medidas propuestas y aceptadas.

Por tanto, a tenor de la situación de crisis que representa el COVID-19 y que motiva este informe, y para que las empresas y organizaciones puedan confrontar este escenario con el menor impacto deberemos desarrollar políticas y acciones enfocadas a los cuatro ámbitos comentados:



## 1.8. LIDERAZGO

El liderazgo es responsabilidad. El líder de la organización debe de tener claro que esto no deja de ser una circunstancia, es decir, es tan solo un evento más, y por grave que parezca, como tal, deberá de ser tratado por quien gobierna la organización y a las personas.

En estos momentos es necesario recordar la frase: *"Imperare Sibi, Maximum Imperium Est"* (el liderazgo de uno mismo es el máximo liderazgo) así que el líder debe vigilar sus comentarios y mantener la calma, sin por ello perder de vista ni un segundo los riesgos a los que está expuesta la organización.

A lo largo de la vida organizacional y empresarial transcurren y acontecen numerosos eventos, siendo el actual particularmente singular. Primero por ser inédito, de forma que, al igual que otras crisis anteriores de gravedad, se genera incertidumbre sobre cuáles serán sus consecuencias, y segundo, porque aunque sea previsiblemente corto, el grado de profundidad de la inactividad durante unos meses es efectivamente lo más duro que ha vivido la sociedad contemporánea en su conjunto desde la Segunda Guerra Mundial.

Habrà por lo tanto que observar la forma de contribuir individualmente para ser capaz de liderar la organización y a las personas que en ella conviven, de forma prudente y ecuánime, con la fortaleza y la moderación necesarias, pues éstas van a sufrir.

Es decir, que hay que tener los pies en la tierra bien firmes, y no autoengañarse ni engañar a los demás. Se habrán de realizar

esfuerzos para tener datos y poder tomar buenas decisiones. Tener aplomo, firmeza, tranquilidad y seguridad para no precipitarse. Hay que decidir en el momento preciso y en la buena dirección. Y si no se dispone de información hay que preguntar, investigar y estudiar. Tomar decisiones sin valorar sus consecuencias es un billete de lotería a la cola del paro para todos los empleados.

Que vamos a salir de esta situación de crisis es una realidad tan clara como que el planeta tierra seguirá dando vueltas en el momento en que se encuentre la vacuna para el COVID-19.

El peor error en el liderazgo es caer en el catastrofismo, la desesperación y la desilusión.

Los líderes en el ejercicio de su función son sembradores de ilusiones, creadores de futuro. Son quienes marcan el camino a seguir y quienes toman las decisiones a acometer. Es por lo tanto un ejercicio de responsabilidad:

- Deberán de tener los **conocimientos necesarios** para tomar las decisiones adecuadas
- Tener las **capacidades** para ejercer su función
- Tener las **habilidades** adecuadas para liderar la situación
- Dar ejemplo con un **comportamiento** modélico para mantener cohesionado a su equipo, para mantenerlo motivado y centrado en la consecución de las metas corporativas con un propósito mayor basado en **Principios y Valores**



La ventana de respuesta a una crisis se mide en meses, pero la recuperación se puede medir en años. Las crisis afectan a todas las empresas, pero el tiempo de recuperación es menor para las empresas que se han preparado para este tipo de incidencias.

Para que una empresa esté preparada, su líder debe estar preparado.

A continuación, se muestran las **actitudes principales** que debe mostrar el líder en momentos de crisis e incertidumbre como el actual:

1. **Deberá analizar la situación de forma fría y rigurosa**, entendiendo y aceptando el alcance de la nueva realidad. Escurrir el bulto, negar las evidencias, esconderse tras argumentos estériles u obviar datos para hacerlos coincidir con las ideas o ilusiones de uno, no hacen cambiar la realidad. Y esta, siempre acaba imponiéndose. Cuanto antes se acepte lo que está ocurriendo, se identifiquen claramente causas y consecuencias, las implicaciones de estas y como esto va a cambiar la vida de los que en la organización conviven, antes se empezarán a tomar buenas decisiones. Hacer como que no ocurre nada hasta que el problema atropella a la organización no hace más que empeorar las cosas. La Prudencia (capacidad de anticipar las consecuencias de nuestras decisiones) es absolutamente crítica en estos momentos. En época de crisis la precisión y la consistencia del mensaje por parte de los directivos es fundamental.

2. **Tomar grandes decisiones** con firmeza. La parálisis, ya sea por miedo, o por indecisión, solo trae mayores y peores consecuencias. Mejor hacer mal lo que hay que hacer, que no hacer nada. Siempre se corre el riesgo de equivocarse en la estrategia. Es el riesgo que se corre como directivo o empresario. Pero siempre habrá menos opciones de fracaso si uno actúa, que si se queda igual que estaba haciendo exactamente lo mismo. Como decía Einstein *"si quieres resultados diferentes, no puedes seguir haciendo lo mismo"*. Así que como expresa el refranero español *"cuando veas las barbas del vecino mojar, pon las tuyas a remojar"*. Obviar que el mantenimiento de una política de *"aquí no pasa nada"* *"aquí aún no ha llegado"* o *"venga, ¡que no es para tanto!"* no hay que ponerse tan drásticos" es tan sencillo como que, si se mantiene, llegará y el coronavirus afectará a tu equipo, enfermando a tu personal, dañando tu proceso productivo, tu cadena de valor, tu industria o tu establecimiento y, en definitiva, imposibilitándote en mayor medida una recuperación o un mantenimiento de servicios mínimos.

3. **Focalizar el tiempo y el esfuerzo en los temas clave**. Si bien es cierto que en momentos de crisis se debe priorizar, es posible que la empresa tenga más focos abiertos aparte del COVID-19. Un buen líder debe ser capaz de compaginar todos estos focos prioritarios. El gabinete de crisis conformado por las 2, 3 o 4 personas clave de la organización deberá establecer metas a corto plazo perfectamente

definidas y hacer un ejercicio de comunicación diario, estableciendo pautas clarísimas de qué se espera de las personas y concentrando el foco en aquellos asuntos que requieran mayor velocidad y tengan más importancia. La coordinación y focalización son críticos en estos momentos. Hay que saber decir que “no” a todo aquello que no sea prioritario.

4. **Transmitir sensación de urgencia:** La velocidad es incluso más importante que la calidad en los momentos de crisis. Más vale una peor solución a tiempo, que no llegar a poner ninguna porque llegamos tarde. Hay que actuar por encima del criterio de la precisión y ser capaces de poner las cosas en el momento oportuno. Lo perfecto es enemigo de lo bueno generalmente, pero muy en particular cuando el tiempo apremia. Hay que poner límites temporales a las cosas y tareas y cumplirlos. Y esto no se negocia.
5. **Poner el foco en los resultados a corto plazo, su planificación y seguimiento.** El líder y su equipo de crisis o su persona de confianza deberá estar completamente encima de los resultados garantizando en primera persona que se cumplen las metas y los plazos previstos además de supervisando el trabajo para contribuir a la mejora. Tan importante como la claridad de ideas es el foco, y la velocidad, es el control y supervisión cercano. En los momentos de crisis, el líder debe de estar participando activamente, dando ejemplo, apoyando a sus equipos y contribuyendo con su actitud, conocimientos y experiencia a que todo salga según lo previsto.

6. Transmitir **realismo positivo** al equipo. Como decía Séneca: “El pesimista se queja del viento, el optimista espera que vuelva, y el realista ajusta las velas”. Realismo positivo no significa ser ingenuo ni creer que las cosas van a salir bien porque sí. Esta crisis no va a durar 15 días. Sino entre 90 y 150. Si en China ha durado 90 días haciendo las cosas muy bien, aquí no seremos capaces con más infectados y habiendo puesto los mecanismos de control después, de disminuir la cifra. Por bien que lo hagamos, el ciclo de contagio y contención está estudiado y como se ha visto en el análisis en el apartado primero, todo tiene unos plazos. Una cosa es ser optimista y otra hacerse falsas ilusiones. El buen líder es aquel que transmite la realidad y es capaz de extraer de ella los elementos, positivos y negativos y ayudar a su equipo a entender y visualizar la salida de la situación e insuflar el ánimo y el propósito para superar situaciones complejas como la que se presenta.
7. **Comprometer** a tus colaboradores. Es tarea del líder, demostrar compromiso con ellos y con sus problemas y sus realidades particulares. Solo mostrando un interés real por las personas se consigue recíprocamente un interés por parte de las personas en la empresa. Los momentos difíciles son oportunidades de poner en valor los principios de una compañía, sus valores más profundos y los verdaderos intereses que subyacen más allá del trabajo. La dedicación y el valor intangible de la organización, el orgullo y el sentido de pertenencia aflorarán en estos momentos y será momento de arrimar el hombro, de comprometerse y comprometer a los colaboradores.

8. Volver a la **austeridad y al esfuerzo**. El coste del SARS según The Economist fue de 40.000 millones de dólares. Se estima que el coste global del COVID-19 sea 3 o 4 veces superior. Las secuelas sociales y económicas que va a dejar esta situación van a ser muy superiores a cualquier otra que hayamos vivido. Por lo tanto, hay que pedir a la compañía que tenga presente que hay que hacer un esfuerzo por parte de todos para atenuar el impacto en los próximos meses. El ejemplo de los directivos es clave en esta situación. Habrá que dar ejemplo y empezar por uno mismo para que el mensaje cale y la gente interiorice que estamos en una situación especial; por lo que habrá que hacer esfuerzos hasta que se recupere la normalidad. Y esto significa que los bonus, los variables, y parte de los sueldos habrán de sacrificarse con tal de garantizar la supervivencia de la empresa.
9. **Ser honesto**: Hay que decir la verdad siempre, aunque resulte dura. Pese a que los directivos suelen esforzarse en transmitir información veraz, la desinformación se propaga junto al virus. Los trabajadores buscan la seguridad propia y de la empresa en sus líderes. La confianza es muy difícil de ganar y muy fácil de destruir. Las mentiras tienen las patas muy cortas, por lo tanto, no hay que comprometerse a cosas que no se puedan hacer ni decir cosas que no se vayan a cumplir. El mantenimiento de una política de sinceridad en las comunicaciones, aunque sin duda es duro y a veces cuesta, es la mejor inversión para garantizarnos la lealtad y confianza de los equipos.
10. No hay que olvidar la **responsabilidad social** de la empresa. Las empresas no son entes aislados, si no que tienen un impacto en muchos ámbitos de la sociedad (grupos de interés). Aunque atravesemos una grave crisis, es necesario seguir contando con el propósito social intacto. En la medida de lo posible, una conciencia social fuerte como compañía, humaniza la organización y genera sentimientos de pertenencia fuertes ligados a principios. La Dirección debe promover una política de Responsabilidad Social coherente que, aunque a veces encuentre oposición, permita a la empresa actuar conforme a un propósito y orientada a unas metas que la consolidan en el tiempo. El líder debe velar por el cumplimiento de estos propósitos y metas.

## 1.9 OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS

Las oportunidades estratégicas son aquellas opciones de generar ventajas que surgen de cómo configuramos las actividades del día a día de la organización para explotar o aprovechar las diferentes circunstancias que concurren en nuestro entorno. La forma en la que elegimos desarrollar las actividades de nuestra cadena de valor, los socios y proveedores que elegimos, las prioridades que nos marcamos, los procesos que diseñamos. En definitiva, las cosas que decidimos hacer y no hacer. Todo ello, es susceptible de constituir una oportunidad estratégica.

La estrategia la constituyen aquellas acciones que toma la organización que orientan y determinan el alcance a corto y largo plazo y que permiten alcanzar una ventaja en un entorno cambiante mediante su configuración de recursos y competencias.

La misión, la visión, los objetivos, la filosofía, todo ello constituye la estrategia corporativa, que se despliega en el mercado con una estrategia genérica, competitiva y de crecimiento, con una estrategia de mercado y cartera, y con una estrategia de segmentación y posicionamiento, para finalmente con estrategias funcionales en cada uno de los departamentos alcanzar las metas fijadas.

- Gerencia
- I+D
- Marketing
- Ventas/Administración Comercial
- Compras
- Producción
- Almacén/Logística
- Postventa/Atención al Cliente
- Finanzas/Administración
- Recursos Humanos
- Jurídico

Ante este entorno incierto y altamente cambiante, debemos acometer decisiones estratégicas de calado para mantener nuestra ventaja competitiva y poder salir airosos. La estrategia afecta a elementos básicos de la organización como son:

- **La Estructura:** Organización (quiénes conforman la empresa y donde está), Poder (quién decide y quién influye), Cultura (cómo se hacen las cosas y qué se valora).
- **Las Relaciones:** Quién está conectado con quien.
- **La Comunicación:** Qué y Cómo se comunica y a través de qué canales.
- **El Líder:** Uno mismo. Qué hace el líder.
- **El Entorno:** Dónde está la organización.
- **Los Clientes:** Quiénes son los clientes y porqué me compran.
- **Los productos y servicios:** La propuesta de valor que ofrecemos a los clientes.

Ante una situación como la actual crisis del COVID-19, es fundamental organizar un conjunto de alternativas y sopesar cuáles de ellas me van a ayudar a lograr mi objetivo a corto, medio y largo plazo.

En primer lugar, la estrategia que haya de tomar cada uno dependerá, del nivel de tesorería (caja) que tenga, de los mercados

en los que venda y lo atractivos que sean, de los productos que comercialice, los márgenes con los que opere, de la rotación que tenga, la afectación a su plantilla, etc.

No será lo mismo si vendo productos que importo desde China y van dirigidos al canal Horeca, que, si comercializo fruta que compro y vendo en el mercado español, o si fabrico productos perecederos para 60 mercados a nivel mundial, si opero en el sector retail, vendo a grandes OEMS, o si soy una empresa de servicios. Cada casuística requerirá un análisis particular de qué estrategia es la más idónea en función de las ventajas competitivas y las oportunidades existentes.

Esta situación actual, lo que ha provocado es una situación común a la mayoría de las empresas españolas, que es que durante los próximos dos a cinco meses, se va a experimentar una agudizada caída de sus ingresos por ventas.

Como es lógico, ante esta realidad hay una serie de medidas normativas (y que hoy están en boca de todos) que están diseñadas y reguladas en la legislación vigente, precisamente para hacer frente al descenso de actividad por causas de fuerza mayor, económicas, técnicas, organizativas o de producción. Los ERTes.

Además de estas medidas legales, existen otras, financieras, comerciales, de marketing, producción, que nos permiten atenuar el efecto del parón económico fruto del coronavirus.

A continuación, se proponen algunas medidas que en función de la situación de cada empresa y de la relación con sus trabajadores, deben de ser sometidas a análisis y valoración:

## POSIBLES MEDIDAS LEGALES

Uno de los principales resultados que se pretende alcanzar a través de las medidas legales es ser capaces de reducir los costes de personal.

Se puede alcanzar una reducción de los costes para la compañía a través de alguna de las medidas que a continuación se acompañan:

1. Aplazamiento de deudas tributarias (según la legislación vigente)
2. Baja laboral (Contagiados por Coronavirus COVID-19)
3. Vacaciones (si ya estaban dadas debido a las fallas o las pascuas)
4. Reducción de Jornada para el cuidado de los hijos.
5. Reducción de Jornada. (Pactar una reducción de Jornada de mutuo acuerdo).
6. Suspensión total o parcial de la actividad por expediente de regulación de empleo (ERE) o expediente temporal de regulación de empleo. (ERTE)
7. Suspensión total o parcial de la actividad por expediente de regulación de empleo por causa de fuerza mayor. (condiciones especiales adicionales a la legislación vigente)

8. Suspensión total o parcial de la actividad sin tramitación de un expediente de regulación de empleo.
9. Suspensión del contrato de mutuo acuerdo. (como una excedencia)

Lo que no se podrá hacer porque es ilegal es obligar al trabajador a tomarse vacaciones no pactadas o reducir la jornada sin consentimiento o cualquier otro elemento esencial del contrato.

Desde el gobierno central se han publicado dos Real Decreto-Ley enfocados a mitigar el impacto económico del COVID-19. (Nota: Puedes pedir los artículos legislativos a los que se hace referencia a continuación en [global@hgbs.es](mailto:global@hgbs.es)).

## 1. APLAZAMIENTO DE DEUDAS TRIBUTARIAS

El Real Decreto-ley 7/2020, de 12 de marzo, por el que se adoptan medidas urgentes para responder al impacto económico del COVID-19 establece una serie de medidas de apoyo financiero como el aplazamiento de deudas tributarias en su artículo 14.

Como requisito para poder acogerse a esta moratoria es necesario que se trate de personas o entidades con un volumen de operaciones no superior a 6.010.121,04 euros en el año 2019.

Además del propio titular, puede solicitarlo un tercero que actúe en su nombre, ya sea colaborador social o un apoderado a realizar el trámite.

En las siguientes secciones se detallan las características de esta moratoria.

### CANTIDAD TOTAL OBJETO DE APLAZAMIENTO

Se puede aplazar hasta 30.000 euros en el pago de impuestos desde el 13 de marzo y hasta el 30 de mayo durante seis meses, con un período de carencia de tres meses. Es decir, a la hora de pagar el IVA del 20 de abril, solicitando el aplazamiento no pagará hasta el 20 de julio y hasta el 20 de enero dispondrá de fraccionamiento con intereses de demora.

Esta medida afecta a las PYMES que están en el Suministro Inmediato de Información (SIF) del IVA, que el 30 de marzo realizan el pago de febrero, al pago fraccionado de abril en el Impuesto sobre Sociedades y a las retenciones que se ingresan el 20 de abril.

### INTERESES

Se dispone de tres meses de carencia, lo que significa que en los primeros tres meses no se paga nada. Si a los tres meses se paga, no se aplican intereses. Sin embargo, si se paga a los seis meses se aplican intereses de demora.

Además, en su artículo 15 ofrece la posibilidad de aplazar el calendario de reembolso en préstamos concedidos por la Secretaría General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. Por lo que los beneficiarios de concesiones de los instrumentos de apoyo financiero a proyectos industriales podrán solicitar el aplazamiento del pago de principal y/o intereses de la anualidad en curso, siempre que su plazo de vencimiento sea inferior a 6 meses a contar desde la entrada en vigor de este real decreto-ley, cuando la crisis sanitaria provocada por el COVID-19 haya originado en dichos beneficiarios periodos de inactividad, reducción en el volumen de las ventas o interrupciones en el suministro en la cadena de valor que les dificulte o impida atender al pago de la misma.

Dicha solicitud, deberá efectuarse siempre antes de que finalice el plazo de pago en periodo voluntario y deberá ser estimada de forma expresa por el órgano que dictó la resolución de concesión.

## 2. BAJA LABORAL

El Real Decreto-ley 6/2020, de 10 de marzo, por el que se adoptan determinadas medidas urgentes en el ámbito económico y para la protección de la salud pública indica en su artículo 15 que la infección de COVID-19 será gestionada como de si de una baja laboral



asociada a un accidente de trabajo se tratase. Lo que significa que el trabajador cobrará el 75% de su base de cotización desde el siguiente día y será la Seguridad Social quien se haga cargo de estas prestaciones.

No obstante, y salvo modificación en otro sentido, en el Real Decreto Ley previsto para el Martes 17/03/2020 las empresas están obligadas a pagar los complementos que tengan por convenio para completar esa paga hasta porcentajes superiores.

Las personas aisladas o contagiadas antes de la citada fecha, se considerará en situación de baja por enfermedad común, lo que significa que empiezan a cobrar la baja a partir del cuarto día, siendo la prestación del 65%, corriendo a cargo de las empresas los primeros 15 días. Así lo ha determinado la Dirección General de Ordenación de la Seguridad Social en el Criterio 2/2020, de fecha 26 de febrero de 2020.

Además, la empresa puede prohibir el acceso al centro de trabajo de aquellas personas que hayan sido aisladas preventivamente o consten contagiadas por el virus siguiendo indicaciones de los servicios sanitarios (mutua o Seguridad Social) con independencia del régimen de la Seguridad Social del trabajador (incluyendo trabajadores autónomos).

### 3. VACACIONES

Una opción que se nos ha planteado ha sido si era posible que los días de confinamiento para aquellos trabajadores que no pueden trabajar en remoto se podían utilizar como días de vacaciones. Esto no es viable. Las vacaciones siempre deben ser consensua-

das previamente entre el trabajador y el empresario. En última instancia deben de ser los asesores en materia laboral o el departamento de recursos humanos, quién indique a qué acuerdos se había llegado con estos trabajadores. Si las vacaciones estuvieran pactadas, sería algo legal. Pero no se puede obligar ahora a tomar vacaciones al trabajador por un periodo de aislamiento.

### 4. REDUCCIÓN DE JORNADA PARA EL CUIDADO DE LOS HIJOS

Hasta la fecha no se ha emitido ningún comunicado para aquellos padres que no puedan desempeñar sus labores debido a la necesidad de cuidar de sus hijos a causa del cierre de todos los centros educativos. Por lo que la única opción es acogerse a la normativa actual, la cual expresa que los padres de hijos menores de 12 años tienen derecho a la reducción de hasta el 50% de su jornada laboral con carácter general, por lo que se le puede aconsejar que, salvo la publicación de otras medidas, hagan uso de ese instrumento.

También los padres con hijos de esa edad, por razones de guarda familiar, tienen derecho a una adaptación de la jornada de trabajo, que deberán consensuar con la empresa.

Adicionalmente, cabe la posibilidad de que algunos padres puedan optar por un período de excedencia.

Con carácter general, cualquier trabajador con, al menos, un año de antigüedad en la empresa, puede pedir una excedencia voluntaria, de un mínimo de 4 meses y un máximo de 5 años.

Además, ante los cierres temporales de los centros educativos,



aquellos trabajadores con hijos menores de 3 años (adopción o guarda con fines de adopción o acogimiento) tendrán derecho a solicitar una excedencia.

#### 5. REDUCCIÓN DE JORNADA

Se puede aplicar la política de reducción de jornada, tanto por el descenso de la actividad de la organización como para la implantación de turnos rotativos de manera que se evite el contacto entre trabajadores que pueda dar lugar a una potencial infección.

Es necesario destacar que para poder reducir la jornada de los empleados debe existir un consenso entre el trabajador y el empresario, siempre bajo el principio de voluntariedad.

#### 6. SUSPENSIÓN TOTAL O PARCIAL DE LA ACTIVIDAD POR EXPEDIENTE DE REGULACIÓN DE EMPLEO (ERE) O EXPEDIENTE TEMPORAL DE REGULACIÓN DE EMPLEO (ERTE)

La suspensión de la actividad de la empresa puede llevarse a cabo mediante la tramitación de un expediente de regulación temporal de empleo por fuerza mayor (ERTE) o bien un expediente de extinción (ERE) como medida más drástica.

En este caso se trata a los EREs o ERTes tradicionales, de manera que el expediente temporal de empleo podrá ser de suspensión total o parcial de la jornada o de reducción de la misma, en tanto en cuanto la causa productiva, técnica u organizativa no afecte a la totalidad de las horas o días de trabajo desempeñadas por la persona trabajadora.

La empresa deberá seguir el procedimiento establecido, que incluye el preceptivo periodo de consultas con la representación del personal o comisión ad hoc constituida al efecto, teniendo en cuenta que dicho procedimiento se aplica cualquiera que sea el número de personas trabajadoras afectadas.

#### 7. SUSPENSIÓN TOTAL O PARCIAL DE LA ACTIVIDAD POR EXPEDIENTE DE REGULACIÓN TEMPORAL DE EMPLEO POR CAUSA DE FUERZA MAYOR (ERTE)

Las dos casuísticas presentadas anteriormente son consideradas como no adecuadas por parte de la mayoría de los agentes económicos para poder hacer frente a la situación de emergencia ante la que nos situamos. Ya que los procesos de ERE o ERTE requieren períodos de consultas, tramitaciones de, al menos, 15 días. Siendo unos plazos no asumibles para aquellas PYMES que van a ver mermada su demanda de manera drástica por el actual estado de alarma.

En el caso de que se promulgue que una zona queda afectada gravemente por una emergencia de protección civil se le aplicará la siguiente legislación:

*“Las extinciones o suspensiones de los contratos de trabajo o las reducciones temporales de la jornada de trabajo que tengan su causa directa en la emergencia, así como en las pérdidas de actividad directamente derivadas de la misma que queden debidamente acreditadas, tendrán la consideración de provenientes de una situación de fuerza mayor, con las consecuencias que se derivan de los artículos 47 y 51 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo. En*

*el primer supuesto, la Tesorería General de la Seguridad Social podrá exonerar al empresario del abono de las cuotas de la Seguridad Social y por conceptos de recaudación conjunta mientras dure el periodo de suspensión, manteniéndose la condición de dicho período como efectivamente cotizado por el trabajador. En los casos en que se produzca extinción del contrato, las indemnizaciones de los trabajadores correrán a cargo del Fondo de Garantía Salarial, con los límites legalmente establecidos."*

En el Real Decreto-Ley 8/2020 se comunica la posibilidad de tramitar el expediente de regulación temporal de empleo ocasionado por fuerza mayor, y qué criterios son necesarios cumplir previo a la autorización de la autoridad laboral, aplicándose las peculiaridades previstas respecto de tal causa.

Esta tramitación es más ágil y simple que la de los ERTEs o EREs ordinarios. Este tipo de expedientes pueden tramitarlos empresas o autónomos independientemente del número de trabajadores con los que cuenten.

En caso de aplicar un ERTE por causa de fuerza mayor, su duración se debe adecuar a la situación coyuntural de pandemia que estamos sufriendo.

#### PROCEDIMIENTO DE EXPEDIENTE DE REGULACIÓN TEMPORAL DE EMPLEO POR CAUSA DE FUERZA MAYOR

Se inicia mediante solicitud a la autoridad laboral (Consejerías de Empleo de cada Comunidad Autónoma) adjuntando los medios de prueba necesarios (en este caso que justifiquen la causa de fuerza mayor) que acreditan que la empresa se ha visto empujada

a un cierre forzoso o ha sufrido una caída precipitada y repentina de la facturación o de la demanda de actividad o la ruptura de la cadena de suministros, entre otras.

Además, se debe acompañar de la comunicación al Comité de Empresa o a los Delegados de Personal en caso de contar con ellos.

Uno de los hechos que agiliza este tipo de procesos enfrente de los expedientes ordinarios es que este tipo de trámites no requiere un período de consultas.

Las pruebas que deben incorporarse a la solicitud del ERTE son las siguientes:

- a. **Organigrama de la empresa**, con los nombres de las personas que ocupan cada uno de los puestos.
- b. **Número de bajas**, tanto por razón de enfermedad, distinguiendo las que obedezcan a contingencias comunes, de las que sean consecuencia del coronavirus, bien por padecer enfermedad, bien por estar en periodo de aislamiento o cuarentena. En el caso de que se legisle sobre las bajas por cuidado de hijos, los trabajadores que han hecho uso de ese derecho. También debería distinguirse los trabajadores de vacaciones, suspensión de contrato o reducción de jornada por guarda legal.
- c. Informe técnico que acredite el **número de trabajadores mínimos** necesarios para el mantenimiento total o parcial de la actividad productiva.

- d. Documentación acreditativa de la **comunicación** de la medida y de sus causas al Comité de Seguridad y Salud, y que éste muestre su conformidad con la misma.

La suspensión de los contratos o reducción de jornada surtirá efectos desde la fecha del hecho causante de la fuerza mayor.

En caso de reducir la jornada de trabajo, se puede aplicar una reducción que oscila en torno al 10 y 70% de la jornada de trabajo. En cambio, si se suspenden temporalmente los contratos, los empleados deberán solicitar la prestación por desempleo.

#### VACACIONES Y PAGAS EXTRAS

El trabajador no verá perjudicado su derecho a vacaciones, sin perjuicio de que el salario que percibirá durante las mismas será el correspondiente a la reducción de jornada.

La misma situación ocurre con las pagas extraordinarias, es decir, el trabajador seguirá generándolas, pero en una cuantía proporcional al tiempo de trabajo.

Durante el periodo de suspensión no se generan derecho a vacaciones. Si la suspensión es superior al año, las vacaciones generadas y no disfrutadas, así como las pagas extraordinarias deberán liquidarse en el finiquito.

#### 8. *SUSPENSIÓN TOTAL O PARCIAL DE LA ACTIVIDAD SIN TRAMITACIÓN DE UN EXPEDIENTE DE REGULACIÓN DE EMPLEO*

En el caso de que la empresa afectada por alguna de las causas productivas, organizativas o técnicas no procediese a la comunicación de un expediente de regulación de empleo, pero igualmente paralizase su actividad, resultaría de aplicación lo previsto en el artículo 30 ET, de manera que la persona trabajadora conservará el derecho a su salario.

En concreto, dicho artículo reza así:

#### **Artículo 30. Imposibilidad de la prestación.**

*Si el trabajador no pudiera prestar sus servicios una vez vigente el contrato porque el empresario se retrasare en darle trabajo por impedimentos imputables al mismo y no al trabajador, este conservará el derecho a su salario, sin que pueda hacersele compensar el que perdió con otro trabajo realizado en otro tiempo.*

#### 9. *SUSPENSIÓN DE CONTRATO DE MUTUO ACUERDO*

Para suspender el contrato de mutuo acuerdo no es necesario que exista ningún motivo en particular, es suficiente con que empresario y empleado convengan la suspensión.

El efecto típico de la suspensión del contrato es que desaparece la obligación de trabajar y la de remunerar. Además, el empresario no tendrá la obligación de cotizar por el empleado a la seguridad social.

En la siguiente tabla (*tabla 2*) se muestran las principales características de los EREs y ERTes tradicionales, del ERTE por fuerza mayor y la suspensión de contrato sin expediente de regulación de empleo.

TRÁMITE	CARACTERÍSTICAS	DURACIÓN
ERE o ERTE ordinario	El expediente temporal de empleo podrá ser de suspensión total o parcial de la jornada o de reducción de la misma, en tanto en cuanto la causa productiva, técnica u organizativa no afecte a la totalidad de las horas o días de trabajo desempeñadas por la persona trabajadora. La empresa deberá seguir el procedimiento establecido que incluye períodos de consultas.	Alrededor de 30 días
ERTE por fuerza mayor	Presenta las mismas características que un ERTE ordinario, sin embargo el proceso de aplicación se reduce drásticamente ya que se eliminan los procesos de consulta.	Hasta 7 días
Suspensión de la actividad sin tramitación de expediente	La empresa puede paralizar su actividad en caso de verse afectada por alguna causa técnicas, productivas u organizativas sin tramitar un expediente, sin embargo el trabajador conservará el derecho a salario.	-

*Tabla 2: Características principales de las herramientas más comunes a la hora de suspender o reducir a actividad empresarial.*

## POSIBLES MEDIDAS A TOMAR POR LA GERENCIA

Establecer medidas de planificación, organización, dirección, coordinación y control es sin duda un elemento clave para ser capaces de capear la situación más eficazmente. Algunas de las medidas fundamentales para la gestión de crisis son las siguientes:

10. Establecer un equipo para la gestión y supervisión de la crisis que se reúna con periodicidad para analizar la información y tomar decisiones.
11. Diseñar un sistema organizativo y un protocolo de Dirección y comunicarlo en la organización para prevenir la falta de liderazgo o el conflicto en caso de que el actual líder cayese enfermo y no pudiera estar al mando de la organización.
12. Buscar socios y asesores que puedan mantener al líder al día de las medidas que se promulgan por parte del gobierno en tiempo y forma.
13. Como líder de la organización una vez se haya coordinado que los comerciales estén en contacto con los clientes, el Director General, el Financiero y el Comercial, deberán de tener periódicamente una foto actualizada de la situación y hacerse un esquema de qué vencimientos no van a ser atendidos en los próximos meses así como una idea gene-

ral de qué clientes no serán fieles a la organización y por lo tanto prever las posibles contingencias susceptibles de darse.

14. A partir de los datos establecidos en el plan de contingencias y del establecimiento de los presupuestos, el líder organizará la compañía con el mínimo número de recursos posibles para poder garantizar la ejecución de la producción y el servicio a los clientes.
15. Otra de las medidas importantes que debe de tomar la Dirección es intentar reducir los costes de estructura en la medida que se pueda y siempre apelando a la responsabilidad. No se debe de dejar de pagar aleatoriamente a nadie dejando en la estacada a proveedores, pero tampoco se debe de continuar como si nada ocurriera pagando todos los vencimientos que vengan sin un criterio de previsión y responsabilidad. Se debe de hacer un análisis detallado de los proveedores y establecer programas y planes de pago para descargar el peso distribuido en diferentes agentes económicos. Si esto se generaliza todo será más fácil para que el conjunto de empresas de un sector tenga acceso a crédito y la recuperación sea más rápida.
16. Designar responsables que se encarguen de recabar y preparar la documentación necesaria para poder presentar las medidas oportunas en tiempo y forma.
17. Establecer una formula telemática de coordinación, supervisión y control de los equipos para abordar las funciones críticas de la dirección:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Control
- Motivación
- Comunicación
- Innovación en acciones
- Delega de tareas

## MEDIDAS DE I+D

Si bien puede no parecerlo, quizás pueda ser un buen momento para la empresa para destinar esfuerzos a la investigación y el desarrollo para innovar mientras se produce este periodo de parada obligatoria.

Algunas medidas posibles a tomar podrían ser:

18. Valorar si económicamente la empresa se lo puede permitir en estos momentos.

19. Observar cuidadosamente los mercados y distintas opciones de propuestas de valor a los potenciales segmentos de clientes, y hacer un estudio de las diferentes líneas de investigación o desarrollo de producto a poner en marcha.
20. Se puede consultar las diferentes líneas de financiación publica a la I+D para valorar la posibilidad de cofinanciarlas con el Estado o de invertir en el proceso en función de los resultados que pueda producir a medio plazo.
21. Se puede buscar si hay salidas en cuanto a registro de patentes y marcas.

## MEDIDAS DE MARKETING

También en el marketing puede parecer el momento menos indicado para invertir, sin embargo, nada más lejos de la realidad. Algunas recomendaciones en cuanto al marketing son:

22. Los momentos de crisis son excelentes oportunidades para poner el valor los “principios y valores” de la empresa. A las personas y a las empresas, se los conoce en los momentos difíciles. Es por esto por lo que es vital ser coherente con lo que se ha venido predicando.
23. El marketing más importante en estos momentos es el marketing interno. La reputación de la compañía entre sus trabajadores, socios, proveedores y clientes es fundamental y es un pilar que dará confianza en el futuro.

24. Adicionalmente, si bien no es momento de vender, Sí lo es de posicionarse. Ayudar y ser generosos en la medida de lo posible, además de ser socialmente positivo, pues tu equipo se hará consciente del esfuerzo adicional que hace la empresa, lo que motivará sentimientos de orgullo y de pertenencia.
25. Al contrario, tratar de aprovechar una coyuntura tan compleja para sacar partido de alguna ventaja, explotando y utilizando algún recurso escaso o servicio como forma de sangrar al mercado, tendrá unas consecuencias letales. Es probable que quien tenga mucha necesidad en estos momentos no le quede más remedio que aceptar condiciones leoninas, pero tras superar la crisis, recordarán como la empresa actuó en un momento tan delicado.
26. El responsable de comunicación deberá de estar atento a las comunicaciones que haga la empresa y la forma en la que se hace el marketing durante estos meses de cuarentena.
27. Se puede aprovechar y reformular el plan de marketing con tiempo y revisar las acciones, estrategias y medios.

## MEDIDAS COMERCIALES

28. Llamar a todos los clientes y conocer de primera mano: de cada área geográfica, mercado de productos, o tipología de clientes, cómo les va a afectar la situación.
29. El departamento comercial debe saber si el cliente está en una posición fuerte y sostenible y en disposición de hacer frente a la crisis eficazmente o si por el contrario como está pasando con proveedores de productos para el sector de los restaurantes que se están encontrando con un sector con un importante nivel de desprofesionalización en el que los clientes están perdidos y seguramente se produzca un importante número de cierres de empresas.
30. Se puede aprovechar para ordenar y “limpiar” el CRM y las herramientas comerciales, se puede pulir la estrategia, aumentar el abc de clientes, recalcular cuotas, planificar con tiempo las acciones del segundo semestre, redactar argumentarios, dar formación comercial a nuestros equipos: de producto, de negociación, de técnicas de venta, de gestión de conflictos, de persuasión, etc



## MEDIDAS DE COMPRAS Y APROVISIONAMIENTOS

1. Rediseñar el plan de compras y aprovisionamientos acorde a las nuevas previsiones de producción y ventas.
2. Negociar condiciones de compra extraordinarias dada la nueva coyuntura temporal con el compromiso de la vuelta a la normalidad al acabar esta situación.

## MEDIDAS RELATIVAS AL ALMACENAMIENTO, PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN

Dependiendo del tipo de empresa, este asunto puede constituir una auténtica pesadilla en estos momentos. Tanto por la falta de aprovisionamientos, como por la incapacidad de producir o distribuir los productos a los clientes.

En este sentido algunas medidas pueden ser:

3. Reducir al máximo los costes derivados de la falta de aprovisionamiento reorientando la producción a otros productos, o paralizándola o modificando las fechas de entrega.
4. Reducir al máximo los costes en los cambios en la red de distribución tratando de alcanzar acuerdos sólidos para garantizar las entregas y evitar penalizaciones o impagos y mantener la credibilidad en los clientes.

35. Hablar con todos los proveedores y con todas las compañías de transporte y logística para entender bien en qué situación se encuentran y poder hacernos un esquema claro de como tenemos que proceder.

36. Diseñar turnos rotativos en producción para que nuestros empleados del almacén, producción, y logística no coincidan todos a las mismas horas.

37. Introducir una figura de control de prevención de riesgos laborales que se encargue de vigilar que las personas cumplen con la normativa establecida.

## MEDIDAS FINANCIERAS

38. En coordinación con el director financiero, comercial y operaciones, el director general elaborará un cuadro de proyecciones en los que se tengan en cuenta todas las posibles contingencias para estar perfectamente preparado además de para poder transmitir con seguridad y eficacia el punto de situación del negocio a bancos, proveedores y clientes si fuera necesario.

39. El plan económico financiero, deberá demostrar con claridad cuando se produce la rotura de caja de la empresa, así como se identificará claramente el punto de equilibrio, los gastos mensuales y en definitiva la operativa financiera del negocio. Todo ello servirá para hacer los planteamientos jurídicos, de solicitud de préstamos, líneas de crédito, aplazamientos o lo que fuera.



## MEDIDAS RECURSOS HUMANOS

Un elemento clave en el día a día, y muy en particular en estos momentos, es mantener una política de prevención de riesgos laborales coherente a los riesgos propios del negocio y de la situación de la empresa.

40. En estos momentos, ser capaz de reducir al máximo el número de afectados por la enfermedad es una cuestión de responsabilidad social corporativa y de profesionalidad. El equipo directivo debe establecer todas las medidas a su alcance para minimizar la posibilidad de que las personas que tengan que imperativamente acudir a las oficinas, instalaciones, fábricas u otros lugares en los que desempeñar su trabajo, dispongan de los recursos y medios para prevenir el contagio.

41. Adicionalmente habrá de establecerse un protocolo y sistema de comunicación interna que permita que todas las personas estén en constante comunicación con sus líderes departamentales de tal forma que se pueda tener monitorizado en tiempo real el estado de salud de las personas antes de que salgan de casa, y al llegar a la fábrica o las instalaciones.

42. Puede ser un buen momento para hacer las evaluaciones de desempeño que estuvieran pendientes, se puede hacer evaluaciones de cómo están los líderes gestionando la crisis, de cuales son los “sentimientos organizativos”, o cuáles son los “hábitos operativos” de los equipos.

43. Una opción también muy potente, es empezar a elaborar protocolos que por tiempo siempre se quedan en el tintero.

### 1.9. OPORTUNIDADES OPERATIVAS

Así como las oportunidades estratégicas son actividades que necesitan del consenso de la Dirección de la compañía, presentan visión a largo plazo y suelen implicar un consumo intensivo de recursos, las medidas operativas suelen tener un ámbito de actuación localizado, suelen abordar mejoras en eficiencia y están enfocadas a procesos.

Desde el punto de vista del Management y de la organización de empresas, las medidas operativas son aquellas que persiguen reducir las externalidades negativas de una compañía a través de mejoras de procesos en cualquiera de las áreas que componen la organización (p.e. sustituir una línea de producción por una de mayor eficiencia).

Ahora bien, en la situación de crisis actual, tanto las decisiones estratégicas como operativas distan mucho de las que se toman durante épocas de “calma”. Si en este momento las oportunidades estratégicas están enfocadas en tomar decisiones enérgicas sobre reducciones de costes de estructura, personal y búsqueda de líneas de financiación o mercados subsidiarios, las medidas operativas van enfocadas a establecer un plan de contingencias, mantener un control y seguimiento exhaustivo de la evolución de dicho plan, la adopción de estrictas medidas sanitarias e higiénicas y tomar acciones sobre las diferentes decisiones adoptadas para coordinar las relaciones con los diferentes proveedores, clientes, instituciones, etc.

Así pues, en el marco del estado de alarma actual, las actividades operativas propuestas para mitigar al máximo el impacto del

COVID-19 (al margen de las que se desprenden de las decisiones estratégicas) son las siguientes:

#### COMUNICA EL PUNTO DE SITUACIÓN Y LOS PLANES PERIÓDICAMENTE

1. Organizar una reunión inicial con todo el equipo en la que se transmita la sensación de control y se traslade la labor de análisis realizada, el diagnóstico alcanzado y se explique que se cuenta con un Plan de Contingencias estructurado que se irá implantando de forma progresiva. Toda organización bien dirigida cuenta con un Plan de Gestión de Crisis en el que se presenta una serie de escenarios de especial dureza y se articulan las respuestas a dichos escenarios. Los Planes de Negocio no suelen abordar este tipo de situaciones tan dinámicas y cambiantes.
2. Explicar, que las medidas adoptadas no son recomendaciones, sino que son de obligado cumplimiento por todos los trabajadores y colaboradores de la empresa.
3. Tener flexibilidad en cuanto a comportamientos descontrolados si se producen por parte de alguien en algún momento. Todos somos humanos y algunas personas pueden llegar a colapsar y decir cosas que realmente no reflejan lo que realmente piensan. Debido al cansancio, el estrés la falta de sueño o la sobrecarga, hay momentos en los que los sentimientos se pueden desbordar y algún profesional puede hasta “perder los papeles”. No lo tengas

en cuenta. Quítale hierro, ayuda y escucha a la persona en cuestión, y focaliza rápidamente a las personas para ser capaces de salir rápidamente del bucle de pensamientos y actitudes negativas para empezar a conseguir los resultados que de ellos se esperan.

4. Durante todo el periodo de crisis, es conveniente fijar unas fechas y horas específicas y marcarlas en la agenda para la comunicación con todo el equipo. Este tipo de iniciativas mantendrá a todo el grupo cohesionado y ayudará a focalizar el proceso, mantener la moral alta, conseguir que todo el mundo mantenga un nivel de información suficiente evitando así la rumorología y permitirá la supervisión y orientación de proyectos eficaz a pesar de la distancia física.

#### NORMAS EN CUANTO A LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

5. Organizar el trabajo para evitar y reducir la frecuencia y el tipo de contacto persona a persona (prohibir reuniones con más de tres personas a no ser que concurra una causa de fuerza mayor y mantener la distancia recomendada entre personas, etc.).
6. Aplicar medidas de trabajo especiales como el Teletrabajo según reza el artículo 5 del título III del Real Decreto-Ley 8/2020 siempre que sea técnica y razonablemente posible para todas aquellas personas que puedan realizar su tarea sin presencia física.
7. Proporcionar información sobre medidas higiénicas:

- a. Lavarse las manos con frecuencia.
- b. No compartir objetos.
- c. Ventilación del centro de trabajo
- d. Limpieza exhaustiva de superficies y objetos.

#### 8. Medidas al toser y estornudar:

- a. Cubrirse la nariz y la boca con un pañuelo desechable.
- b. Tirar inmediatamente el pañuelo.
- c. Si no tiene un pañuelo desechable, cúbrase la boca y la nariz con el codo flexionado.
- d. Lavarse las manos frecuentemente con agua y jabón líquido o solución alcohólica desinfectante.

#### 9. Poner a disposición de los colaboradores el material higiénico necesario:

- a. Proporcionar dispensadores jabonosos y de solución alcohólica desinfectante en presentaciones individuales, para oficinas y lugares de trabajo.
- b. Dotar de cajas de pañuelos desechables y contenedores para su eliminación en oficinas y lugares de trabajo.

- c. Dotar de mascarillas quirúrgicas a los centros, para que estén disponibles en caso de que se presente alguna persona que refiera un posible contacto.
  - d. Definir una zona de espera para visitas en las zonas comunes de los centros bien sea en la zona de recepción, o salas de reuniones si fuera necesario para evitar el contagio. Y Fundamentalmente reducir al mínimo posible cualquier tipo de visita.
  - e. Distribución de cartelería informativa por las diferentes áreas de trabajo para potenciar las medidas preventivas.
10. Ante la situación de emergencia sanitaria, es posible tomar la temperatura a todas aquellas personas, sean trabajadores o no, que pretendan acceder a los centros de trabajo. Ahora bien, de acuerdo con la Ley Orgánica de Protección de Datos no se podrán guardar registros de temperaturas. Si de la toma de temperatura resultase que quien pretenda entrar al centro de trabajo tuviera fiebre, la empresa podrá denegar su acceso.
11. Los registros de jornada con huella dactilar suponen un potencial foco de contagio, por lo que se debe sustituir esta medida por otras analógicas tipo fichas.
12. Los viajes de trabajo a destinos declarados en zonas de riesgo deben ser cancelados y en la medida de lo posible, aquellos trabajadores que tengan un viaje por motivos personales a dichas zonas de riesgo deben aplazarlo.

## GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

13. Mantener una comunicación fluida con todos los stakeholders (proveedores, socios, colaboradores, empleados, clientes, entorno etc.) Se debe prestar atención especial a los clientes y proveedores.

En un momento de incertidumbre como este, una empresa no se puede permitir falta o necesidad de equipamiento por parte de los proveedores igual que no debe desatender las solicitudes de sus clientes que afecten al funcionamiento crítico de aquellos. Para esto se ha de controlar tanto a los proveedores de primera línea como de segunda o tercera, y se debe mantener un criterio de responsabilidad corporativa en el que, la comunicación con los clientes y el principio de honestidad y eficacia permita a aquellos optar por alternativas ante incapacidades derivadas de nuestra situación con suficiente antelación.

14. Establecer nuevas relaciones con proveedores que puedan abastecer de recursos clave en caso de que los proveedores actuales no sean capaces de hacerlo. Adicionalmente se habrá de facilitar el teléfono de posibles competidores a clientes para que en el caso de que estos estuvieran en capacidad de prestar el servicio o entregar el producto en un determinado momento en el que nosotros no pudiéramos servir, nuestro cliente pueda hacer frente a sus obligaciones y compromisos. Es momento de esfuerzos y de compromiso férreo con clientes y proveedores.

15. Proponer a los proveedores un esfuerzo adicional en los precios si fuera necesario para atender a las actuales circunstancias, manteniendo siempre un criterio de honestidad y búsqueda de viabilizar la sostenibilidad de la empresa, y nunca tratar de abusar u obtener un rédito oportunista motivado de la gravedad de la situación. Paralelamente, ofrecer y facilitar a los clientes en la medida de lo posible un decremento en los precios de los productos, incluso si el mantenimiento de una política inferior de precios supone una lesión de los márgenes brutos de la empresa en el corto plazo, con el objetivo de apoyar la red de colaboradores y de contribuir en la medida de lo posible al mantenimiento del ciclo económico y de las redes de clientes con el objetivo de minimizar el impacto general de la crisis para todos lo que contribuirá a una rápida y más fácil recuperación.

Además, como ejemplo se muestra una imagen (*imagen 4*) con la lista de las principales normas que deben cumplir todas las personas que se encuentren en una empresa (tanto trabajadores, como proveedores, clientes o personal externo). Esta imagen puede ser usada para colgar en lugares visibles de las instalaciones de la empresa:

## NORMAS DE OBLIGADO CUMPLIMIENTO PARA CONTENER AL MÁXIMO LA PROPAGACIÓN DEL CORONAVIRUS



**Limpieza de manos**  
nada más entrar en la oficina



Obligatorio que cada trabajador **se mida la temperatura** cada día



Obligatorio el uso de **mascarillas y guantes de látex** en aquellos puestos de trabajo que lo requieran (procesado de alimentos, ambientes sanitarios)



Evitar saludarse dando besos, solo dar la mano y **automáticamente limpiarse las manos** con el gel desinfectante



Evitar **aglomeraciones**



**Prohibido coger transporte público** (metro, autobús, etc...)



Si alguien presenta **síntomas** (fiebre, tos seca, etc,...) tiene que avisar sin falta y trabajará desde casa, no viene al trabajo



Mantener la **distancia de seguridad** de un metro con otra persona



No **tocarse los ojos**, la cara, la nariz, etc..



Sustituir toallitas de baño por **servilletas de papel**

Imagen 4: Ejemplo de cartel con las normas de obligado cumplimiento a seguir por todas las personas que se encuentren en las instalaciones de una empresa

### 1.11.PROCESO DE GESTIÓN DEL CAMBIO

El Proceso de Gestión del Cambio es un término que hace referencia a preparar, apoyar y ayudar a los equipos de trabajo para acometer un cambio organizacional. Las crisis son momentos en los que un suceso específico (como la propagación del COVID-19) o una batería de eventos (como las interrelaciones basadas en deuda subprime que hicieron estallar la burbuja financiera en el año 2008) cambian radicalmente las normas y los comportamientos habituales en una sociedad creando una situación de alta volatilidad y bajo nivel de confianza.

La economía moderna, sienta sus pilares sobre la base de la certidumbre. El humano, tiene incertidumbre ante el cambio lo que le lleva a tener reacciones fruto del miedo y la desconfianza cuando este es incontrolado (como el temor al desabastecimiento que estamos observando en los primeros días desde que se ha decretado el estado de alarma).

Los comportamientos irracionales que se producen en estas situaciones no se ajustan a los paradigmas lógicos a los que estamos acostumbrados. El cambio en estos comportamientos tiene como consecuencia un impacto en diferentes ámbitos de la vida, particularmente en la economía que es especialmente sensible a las situaciones de pánico. El dinero es miedoso.

Los factores causales de procesos de cambio en las organizaciones son:

1. aparición de nuevas tecnologías que desplazan a las anteriores,
2. cambios de hábitos de los consumidores que hacen mutar fuertemente las preferencias de compra,
3. presión de nuevos competidores que arrasan en mercados cambiando radicalmente la propuesta de valor tradicional,
4. y **crisis** macroeconómicas que hacen cambiar el comportamiento social como la que se está viviendo actualmente.

La necesidad de “gestionar el cambio” implica el uso de prácticas para redefinir la forma en la que: usar los recursos, modificar procesos de negocio, cambiar comportamientos, modificar conocimientos, pulir o desarrollar habilidades, implantar nuevas fórmulas organizativas, adaptarse a nuevos sistemas de trabajo, dotar o cambiar asignaciones presupuestarias, realizar cambios en la operativa diaria de la compañía y en definitiva un largo número de acciones que inciden significativamente en la forma en la que se trabaja en la organización.

En la actualidad, la mayoría de los equipos se enfrentan a la situación de cambios en la estructura organizacional, ya sea por el cierre de la actividad comercial decretado por el Real Decreto-Ley 463/2020 que establece el estado de alarma, por la drástica reducción de la actividad provocada por el confinamiento de la población, o por el repentino crecimiento de pedidos en una época

en la que no es para nada habitual. Todo ello, va a provocar el rediseño en la forma de trabajar, cambios en las estructuras organizativas y productivas y, por tanto, una profunda reconfiguración empresarial: Un cambio mayúsculo.

Generalmente, cuando las personas se ven afectadas por un evento como la posibilidad de perder el empleo debido a una causa de fuerza mayor, como la generada por la actual pandemia, o de repente son desbordados con una cantidad de tareas a las que no están acostumbrados. Inicialmente sufren pensamientos y emociones que los empujan a comportarse de las siguientes formas (*figura 2*):

**ATAQUE****HUÍDA****PARÁLISIS****ILUSIÓN**

*Figura 2: Comportamientos experimentados por las personas frente un cambio.*



Cada persona expresará una emoción determinada en función de si identifica el cambio producido como una oportunidad o una amenaza y si considera que tiene control o no sobre las posibles consecuencias del cambio (figura 3). Por ejemplo, aquellas personas que consideren que el cambio producido es una amenaza, y además no tienen control sobre sus consecuencias, experimentarán emociones de enfado, insatisfacción, frustración, pérdida y rabia.

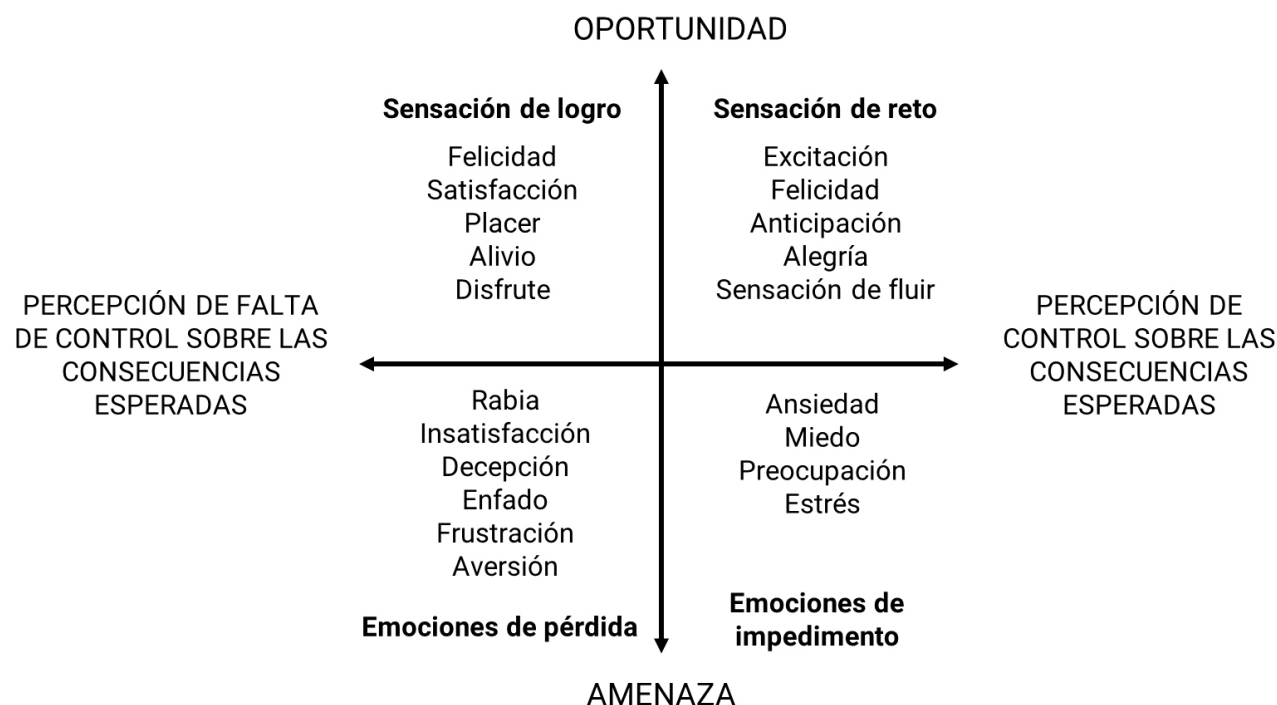


Figura 3: Modelo de clasificación de las emociones. Fuente Beaudry A y Pinsonneault A. 2010.

Durante este proceso es de vital importancia que los directivos y jefes de equipo sean capaces de influir en las personas para que éstas tengan la percepción de que controlan la situación y de que conocen los resultados y expectativas. Es decir, los líderes tienen la tarea de que sus colaboradores consideren que este momento de crisis sea considerado como una oportunidad y no como una amenaza. Por lo tanto, a través de la información ofrecida, queda evidenciado el crucial papel de los líderes en estos momentos. Si el líder mantiene el control, una visión clara y fundamentada en datos objetivos y se expresa con firmeza, manteniendo una política de comunicación honesta y buscando la comprensión de todas las partes, contribuirá a insuflar una sensación de reto, de excitación y calma objetiva para abordar los duros meses que se presentan por delante.

## EL CICLO EMOCIONAL DEL CAMBIO

El proceso que siguen las personas que se enfrentan a un evento que provoca una modificación de la realidad que se había vivido hasta el momento sigue un patrón denominado 'Ciclo Emocional del Cambio' (gráfico 20).

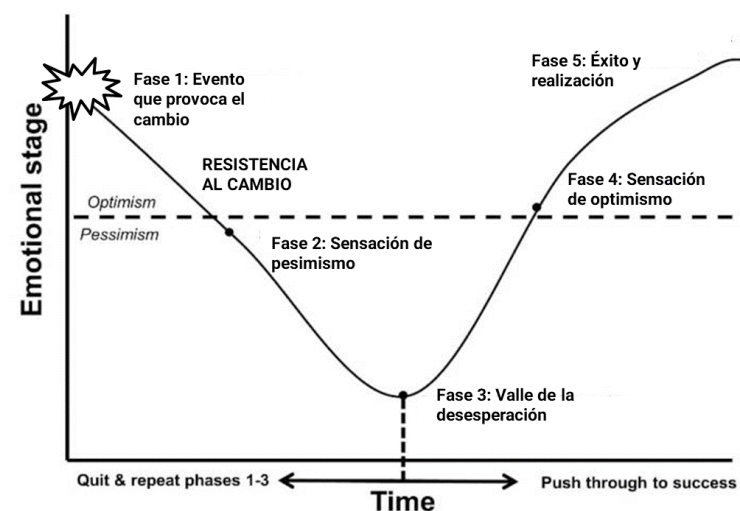


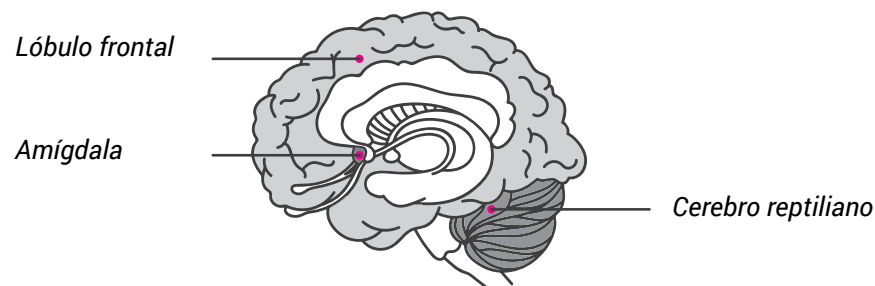
Gráfico 20: Ciclo emocional del cambio. Fuente: Kelly y Connor, 1979.

Tal y como indica el gráfico, en el momento que las personas topan con el evento que provoca un cambio en la manera de trabajar que habían desarrollado hasta el momento entran en una fase de pesimismo y de resistencia al cambio. Esta resistencia al cambio está provocada por una o varias de las siguientes causas:

- Miedo a lo desconocido (recelo o desconfianza hacia lo que no se comprende o conoce).
- Falta de información – Desinformación (bajo nivel de comunicación o comunicación sesgada sobre el cambio o sobre la manera de actuar frente a él).
- Factores históricos (recordar experiencias pasadas negativas en crisis anteriores similares).
- Amenaza del estatus (temor a perder la posición o autoridad que se gozaba hasta la irrupción del cambio).
- Amenazas de los expertos o del poder (miedo a que los superiores intenten aprovecharse, actuar de manera deshonesta, etc.).
- Amenazas al pago y otros beneficios (reducción o pérdida total de los ingresos económicos).
- Clima de baja confianza organizativa (desconfiar de compañeros, superiores y subordinados).
- Miedo al fracaso (miedo a no estar a la altura de las expectativas).
- Resistencia a experimentar (poca predisposición a acometer nuevas tareas o proyectos).
- Poca flexibilidad organizativa (organizaciones con culturas rígidas donde el cambio suele encontrar reticencias).
- Aumento de las responsabilidades laborales (aumento de la carga de trabajo o necesidad de tomar decisiones de mayor impacto).
- Temor a no poder aprender las nuevas destrezas adquiridas (no ser capaz de aprender las nuevas tareas, habilidades o comportamientos necesarios).

Desde el punto de vista neurofisiológico, el origen de la resistencia al cambio proviene de la amígdala de nuestro cerebro. Ésta se activa debido a que cuando la persona se enfrenta a situaciones como las numeradas anteriormente las identifica como situaciones de riesgo y envía una señal de alarma al resto del cerebro. En concreto, la amígdala (que forma parte del sistema límbico) se activa actuando sobre el cerebro reptiliano y sobre el lóbulo frontal (*imagen 5*).

La actuación de la amígdala sobre el cerebro reptiliano provoca el



*Imagen 5: Sección transversal del cerebro humano donde se aprecian la amígdala, cerebro reptiliano y lóbulo frontal.*

desencadenamiento de la secreción de cortisol que activa nuestras reacciones más primitivas frente al miedo: aumento del ritmo cardíaco, tensión muscular, etc.

Por otra parte, la influencia de la amígdala sobre el lóbulo frontal consiste en recordar momentos pasados similares al que se enfrenta actualmente la persona y genera una reacción de emociones que, en los casos más severos, puede llegar a sobrepasar a la persona.

A medida que la persona va experimentando este tipo de emociones, si se deja llevar, se sume en el pesimismo o en la parálisis y como indica el gráfico del Ciclo Emocional del Cambio (gráfico 20) pasando por una fase denominada 'Valle de la Desesperación'. En el que afloran sensaciones como rabia, enfado, miedo, vergüenza, angustia, etc. Podría rendirse abandonando el proyecto, confrontándose a los líderes tomando actitudes rebeldes o entrando en un modo pasivo de poca o nula voluntad de colaboración.

Con el transcurso del tiempo, si hemos gestionado el proceso adecuadamente, comienza un período de adaptación a la nueva situación y los niveles de estrés se reducen y el pesimismo empieza a convertirse en optimismo.

Esta nueva fase, facilita la salida del valle hacia la experimentación de sensaciones más neutras, para finalmente, en las etapas más avanzadas del ciclo, conseguir sentir interés y gozo en la nueva situación.

En la siguiente figura (*figura 5*) se ordenan las sensaciones que experimentan las personas desde los sentimientos mas negati-

vos hasta las sensaciones más positivas. Uno de los principales obstáculos a los que se enfrentan los líderes es que nuestros cerebros son capaces de experimentar un mayor número de emociones negativas que positivas (tal y como se observa en la figura 5). Esto sumado además a que el impacto emocional de las emociones negativas es hasta siete veces superior que el de las emociones positivas y su persistencia en el cerebro es más duradera que el de las sensaciones positivas, no ayuda, de no ser que se conozca como abordar el proceso cuando una persona entra en bucle de negatividad.

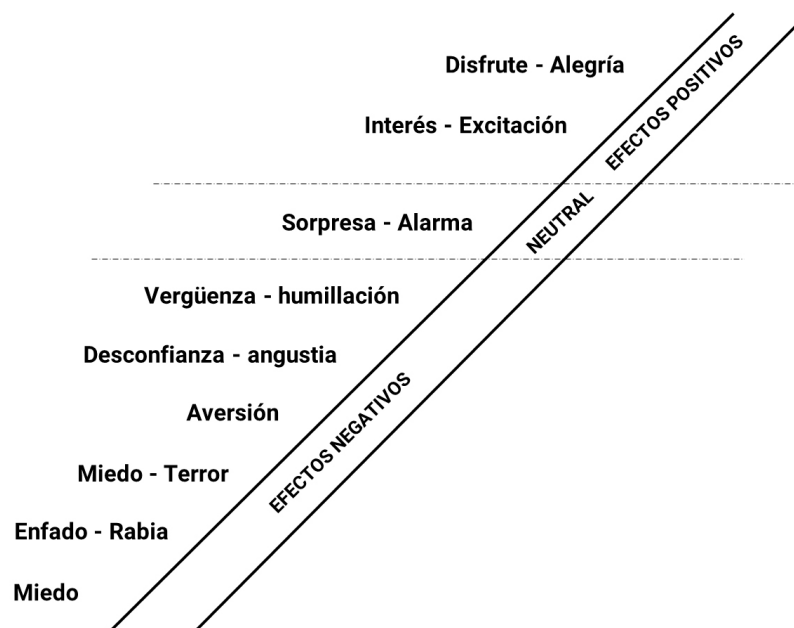


Figura 5: Los nueve afectos de expresión de emociones. Fuente: Nathanson, 1992.

Así pues, las personas que ostentan el liderazgo tienen el deber de ayudar y acompañar a los colaboradores a superar las fases caracterizadas por emociones negativas cuando se encuentran en el denominado 'valle de la desesperación' para alcanzar los sentimientos de optimismo y alegría por contribuir a un proyecto.

Aunque cada persona debe atravesar individualmente ese camino lleno de emociones que genera el proceso de gestión del cambio, desde las organizaciones se puede ayudar a que las personas sean capaces de adaptarse a la nueva situación de la manera más rápida y eficiente posible con el menor desgaste emocional posible. Permitiendo que la organización se vea beneficiada en su conjunto, ya que la estabilidad emocional afecta de manera directa en el desempeño de cada empleado.

Para el caso concreto de la crisis del coronavirus que va a provocar que cientos de miles de personas se encuentren afectadas por ERTes y, para aquellos empresarios que deben gobernar su organización en estos tiempos tan turbulentos, se muestran a continuación unas pautas para ayudar a salir lo más airosos posibles de esta situación:

## PROCESO DE COMUNICACIÓN

1. Se debe mantener **reuniones periódicas grupales** (éstas serán virtuales en el caso de organizaciones trabajando en remoto) en las que se explicará la evolución de los hechos y las consecuencias a corto, medio y largo plazo tanto de la situación como de sus cambios. De manera que los colaboradores se sentirán acompañados y sabrán que sus superiores se encuentran monitorizando continuamente tanto la situación externa como interna de la compañía.
2. En cada reunión se explicará el **análisis, la evolución de la situación** y las **nuevas medidas** que se hayan tomado a nivel nacional. Además, se informará del procedimiento de trabajo que se ha desarrollado para elaborar un **profundo diagnóstico** de la situación. Esto permitirá a los miembros de la organización reducir su miedo a lo desconocido y a ser conscientes de lo que está sucediendo a su alrededor en todo momento y cómo le puede afectar en cada caso concreto, de manera que las personas no deben sentir en ningún momento que se encuentran desinformadas.
3. Se referenciarán las **fuentes** a las que se ha acudido a la hora de realizar el análisis y diagnóstico. De este modo, la autoridad generada, la sensación de tranquilidad y control de la situación, hará que los trabajadores se sientan más respaldados y acompañados por los líderes en la situación de crisis actual.
4. Se explicarán con detalle las **crisis anteriores** que hemos sufrido, principalmente las más recientes. Donde se

demostrará como se ha salido de ellas, las medidas que se tuvieron que tomar, la repercusión que tuvo, y cómo finalmente, al igual que en todas y cada una de las crisis, se acaba saliendo de la situación con esfuerzo, compromiso, diligencia y disciplina. De manera que apelamos a factores históricos para convertirlo en una causa de optimismo.

## PLAN DE CONTINGENCIAS

5. Se establecerá un **Plan de Contingencias** en el que se detalle cómo se va a afrontar la situación actual de crisis en la que nos encontramos, desde cada una de las áreas del negocio se definirá una batería de acciones a desarrollar. De este modo, todos y cada uno de los miembros de la empresa contribuirán a reducir el impacto de la situación y los posibles daños que esta genere. Además de fomentar la ayuda, la coordinación y la colaboración entre todos los miembros de la organización facilitando el cambio.
6. A lo largo del plan de contingencias se establecerán las **medidas** que se van a desarrollar en cada una de las situaciones posibles, de menor a mayor grado de gravedad. En estas medidas se debe dejar claro cuáles van a ser las funciones que asumirá cada miembro del equipo. Es necesario comunicar que posiblemente algunas personas vean como se incrementa su carga de trabajo. Para evitar que estas personas puedan reaccionar negativamente, se debe apelar al sentido común y al esfuerzo de todas las personas por un fin superior que es la supervivencia de la compañía.

7. Todas las medidas que se implementen en las diferentes fases en las que se estructure el Plan de Contingencias serán de **obligado cumplimiento** por parte de todos los miembros de la compañía. En estos momentos de crisis, no se puede admitir rebeldía dentro de las “filas” puesto que podría provocar el caos rápidamente.
8. Una vez estructurado el Plan de Contingencias, es vital **transmitir todas las medidas** que se van a llevar a cabo a todos los miembros de la organización. Es un trabajo de todos, y solo con colaboración y esfuerzo de todos y de cada una de las personas se podrá salir poco a poco de la situación en la que actualmente se encuentra la sociedad.
9. Una vez se comuniquen las medidas tomadas, es muy importante que se transmita **confianza y tranquilidad** a todos los empleados. Se trata de una situación transitoria, con un principio y un final. Una de las principales preocupaciones que sufren los trabajadores en estos momentos se centra en saber en qué medida se verán mermados sus ingresos. Lógicamente, esto dependerá de la situación de cada una de las empresas, pero tal y como se ha comentado en la sección de Oportunidades Estratégicas, se deben hacer esfuerzos para retener al máximo el talento de la organización. En el caso de los trabajadores que se vean afectados por un ERTE o cualquier otra medida, se les debe comunicar con transparencia y empatía cuál va a ser su situación de las próximas semanas.
10. Ante esta situación, se asignarán los **recursos** que sean pertinentes para un correcto cumplimiento del Plan de Contingencias y de las medidas pautadas en cada uno de los posibles escenarios marcados. Ante cada nueva tarea que sea necesaria realizar, se deberá de asignar a una **persona responsable**, que se encargue de que se cumpla de la manera óptima. Aquellas organizaciones que suelen contar con una organización ágil y flexible no encontrarán muchos impedimentos en la asignación de recursos. No obstante, aquellas compañías que suelen presentar culturas más ortodoxas van a necesitar realizar un esfuerzo en pro de permitir esta flexibilidad organizativa que le otorgará agilidad y velocidad a la compañía para poder tomar decisiones importantes en poco tiempo que pueden determinar el éxito o fracaso de la organización.

## REFLEXIÓN FINAL

Estimado cliente, amigo o lector. Hemos creado este Manual a toda velocidad, con el objetivo de que pueda constituir una herramienta de apoyo y acompañamiento en la toma de decisiones tan compleja que se nos avecina en estos próximos días y semanas.

Sabemos, porque el comportamiento del virus así lo expresa, que tenemos por delante todavía entorno a unas 12 semanas de confinamiento. Esperamos que este texto te pueda ayudar en tus decisiones y te aporte nuevas ideas para incorporar en tu repertorio de actitudes directivas.

Sin otro particular, te deseamos que capees eficaz y eficientemente el temporal, con la vista al frente y el rumbo claro y la seguridad de que saldrá el sol después de la tormenta.

**Ricardo Hernández García**

CEO de HGBS

**Joaquín Sánchez Planelles**

Director de Investigación y Desarrollo de HGBS



**HGBS**

**Consultoría / Auditoría / Funding / Investigación**

Calle Moratin 14-3A,

46002 Valencia

962062340

[global@hgbs.es](mailto:global@hgbs.es)

HGBS

An abstract geometric composition featuring a central arrangement of squares in magenta and white. The squares are of various sizes and are arranged in a way that creates a sense of depth and movement. Thin white lines intersect the composition, adding to the geometric complexity. The background is a light gray with subtle gradients and shadows, suggesting a three-dimensional space.

Consourcing es más