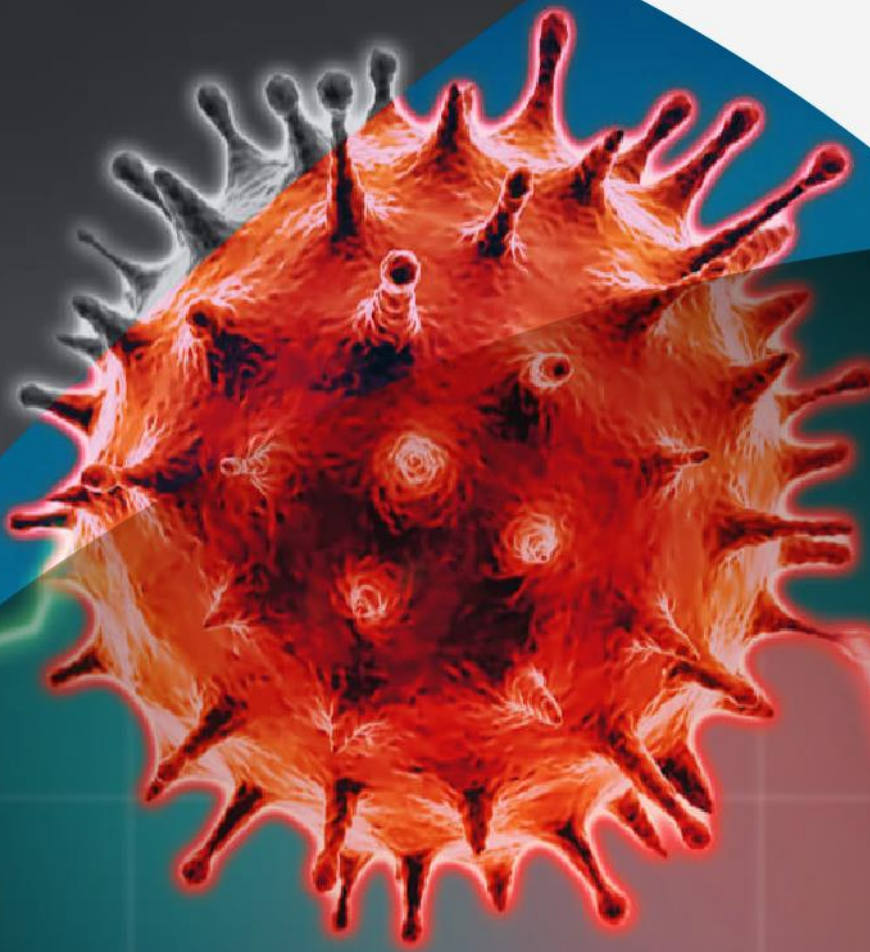


IRStrat

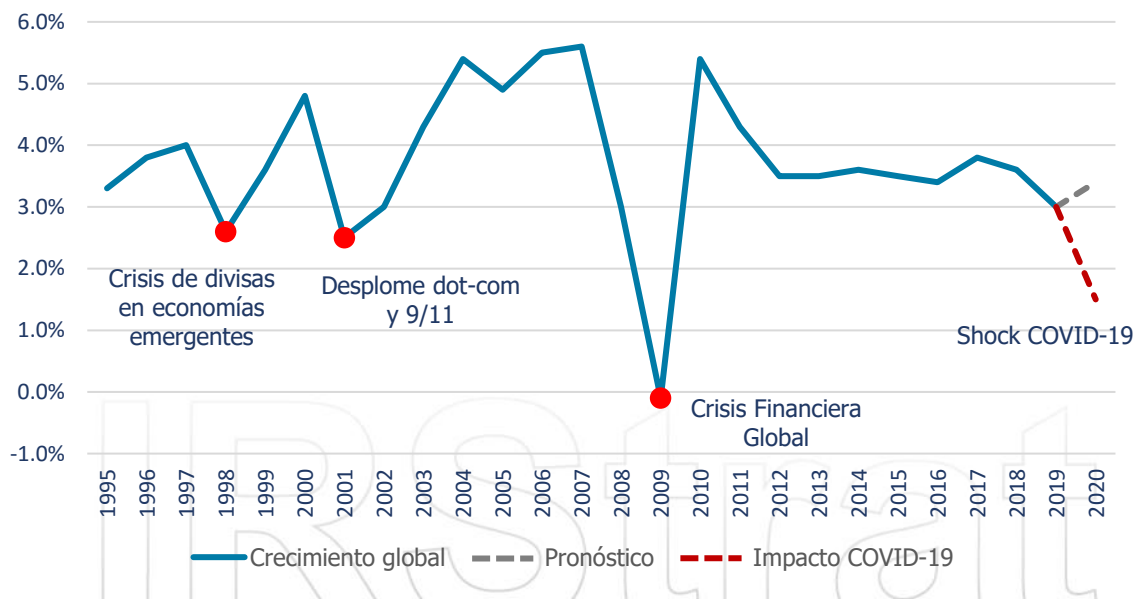


Manejo de crisis:
COVID-19

“...la verdadera historia no es lo malo que fue el H1N1. La verdadera historia es que tenemos suerte de que no haya sido peor, porque estábamos casi completamente desprevenidos para ello”.

Bill Gates, 2010¹

Evolución del PIB real mundial 1995-2020



Fuente: Elaboración propia con datos del Fondo Monetario Internacional (World Economic Outlook Oct-19) y escenario negativo proyectado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.

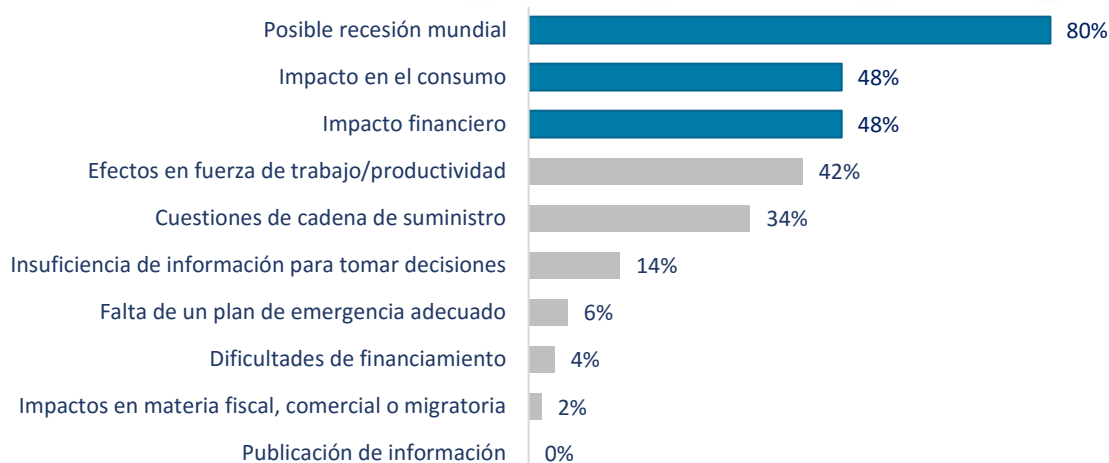
Desde finales del 2019, el brote del COVID-19 en Wuhan, la ciudad más poblada en China Central, ha alimentado crecientemente las preocupaciones sobre el dinamismo de la economía global, por las consecuencias de gran envergadura, que al momento ha presentado este nuevo virus (declarado pandemia por la Organización Mundial de la Salud el pasado 11 de marzo). Dichos efectos, que han tomado por sorpresa a gobiernos, comunidades y empresas, no se limitan a su propagación y los esfuerzos extraordinarios emprendidos a nivel internacional para contenerla, sino también a las alteraciones que el mismo ha causado sobre las cadenas de suministro globales, industrias específicas y al funcionamiento día-a-día de la sociedad en general.

¹ Gates, Bill (10 de febrero de 2010). [“A better response to the next pandemic”](#).

Para poner lo anterior en perspectiva, el economista que estimó el impacto económico del brote del SARS en 2003 (-US\$40 bills.), Warmick McKibbin, pronostica que el COVID-19 podría provocar un costo global 3-4 veces mayor que esa cifra². Mientras que la Directora General del Fondo Monetario Internacional, Kristalina Georgieva, declaró que el panorama de crecimiento global del 2020 es negativo; anticipándose una recesión tan grave o peor que la Crisis Financiera Global del 2007-08³. Por su parte, el Secretario General de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, Angel Gurría, señaló que el impacto del COVID-19 sobre la economía global sería bastante considerable y este podría extenderse por un periodo más largo de lo que algunos gobiernos anticipan⁴.

Siendo que el COVID-19 es una de las pandemias más graves acontecidas desde la gripe española en 1918⁵ (al momento reportándose más de 500 mil personas infectadas en comparación con los más de 8 mil casos registrados durante el brote de SARS en 2003), no cabe ninguna duda de que marcará permanente y profundamente al mundo en los ámbitos sociales, económicos y políticos.

Principales preocupaciones de los CFOs en E.U.A. y México con respecto al COVID-19



Fuente: PwC COVID-19 CFO Pulse Survey, 11 de marzo de 2020.

² Gross, Sybilla (30 de enero de 2020). [“Economist Who Said SARS Cost \\$40 Billion Sees Bigger Hit Now”](#). Bloomberg.

³ Fondo Monetario Internacional (23 de marzo de 2020). [“IMF Managing Director Kristalina Georgieva’s Statement Following a G20 Ministerial Call on the Coronavirus Emergency”](#).

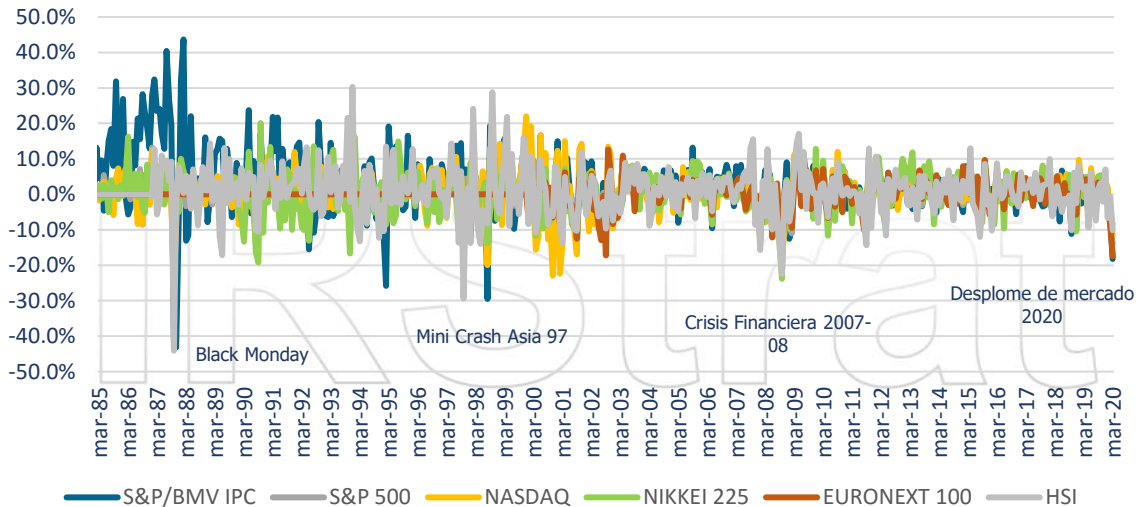
⁴ Szu Ping Chan (23 de marzo de 2020). [“Global economy will suffer for years to come, says OECD”](#). BBC.

⁵ Beatty, Jack (24 de marzo de 2020). [“What The 1918 Flu Pandemic Teaches Us About The Coronavirus Outbreak”](#). WBUR (Boston’s NPR News Station; propiedad de la Universidad de Boston).

La propagación del COVID-19 desde una de las principales zonas económicas de China hacia Europa, Norteamérica y el resto de Asia, que ha conducido a la suspensión gradual de actividades no esenciales en los países afectados^{6,7,8}, propició una operación extremadamente volátil, con importantes ajustes a la baja en los principales mercados bursátiles globales, a partir de fines de febrero⁹. Asimismo, la volatilidad de los mercados motivó la postergación de una cantidad importante de OPIs, destacando las de Warner Music Group y Cole Haan¹⁰.

Desempeño principales índices bursátiles globales 1985 - 2020

Variaciones % con respecto al cierre del mes anterior



Fuente: Elaboración propia con información de Bloomberg.
Cierres de bolsa de marzo de 2020 al día 27.

De tal forma se convirtió en la antesala de una serie de desplomes no vistos, incluso, desde el *Black Monday* de 1987, y en cuyos arranques de jornada bursátil se activaron los mecanismos de interrupción de *trading "circuit breaker"* en un número considerable de

⁶ Faina, Fabrizio (24 de marzo de 2020). [“COVID-19 – New Wave of Restrictive Measures to Face Outbreak in Italy – Shutdown of Non-Strategic Production”](#). The National Law Review.

⁷ Cohen, Patricia; Tankersley, Jim (16 de marzo de 2020). [“America’s Economy Begins to Shut Down as Pandemic Measures Take Hold”](#). The New York Times.

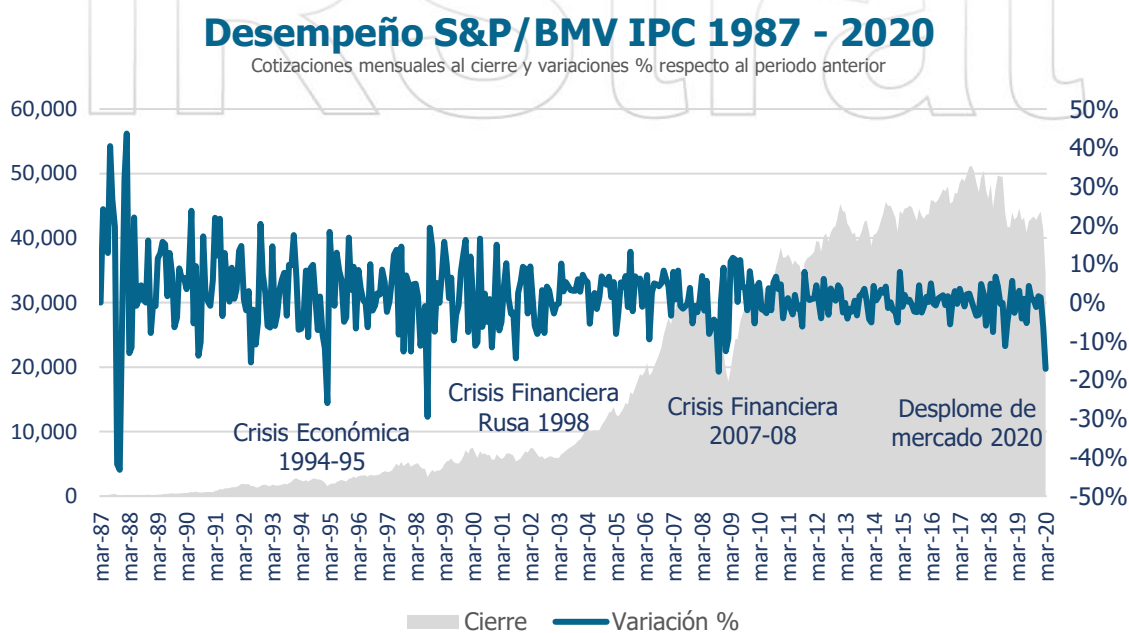
⁸ Dombey, Daniel; Mallet, Victor (14 de marzo de 2020). [“Spain locks down 46m people to contain coronavirus surge”](#). Financial Times.

⁹ [“Coronavirus: Global shares suffer worst week since financial crisis”](#) (28 de febrero de 2020). BBC.

¹⁰ Franklin, Joshua (2 de marzo de 2020). [“Warner Music, Cole Haan delay IPOs amid coronavirus jitters: sources”](#). Reuters.

mercados, conociéndose en conjunto como la caída bursátil de 2020. Los anteriores siguieron la siguiente prelación: i) el 9 de marzo -*Black Monday I*- tras el desencadenamiento de la guerra de precios del petróleo entre Rusia y Arabia Saudita; ii), el 12 de marzo -*Black Thursday*- propiciado en gran parte por el anuncio del Presidente Trump sobre la suspensión de vuelos contra la región de Schengen y la decisión del Banco Central Europeo de no recortar la tasa de interés; y, iii) el 16 de marzo -*Black Monday II*-, alimentado por los mayores temores y creciente número de países que han declarado suspensión de actividades no esenciales a causa de la pandemia.

En el caso particular del mercado accionario mexicano, las caídas más pronunciadas se dieron el 9 y 12 de marzo, de 6.42% y 5.28%, respectivamente; activándose, en este último, por primera vez en la historia, el mecanismo de paro de emergencia de la Bolsa Mexicana de Valores. Además, dichos desplomes representaron los mayores retrocesos registrados desde el 10 de septiembre de 1998 (-9.82%), cayendo a su nivel más bajo desde el 23 de septiembre de 2011 (32,588.43 u.).



Fuente: Elaboración propia con información de Bloomberg.
Cierre de bolsa de marzo de 2020 al día 27.

La contingencia sin precedente del COVID-19, cuya fase de propagación o transmisión comunitaria en el país apenas está comenzando¹¹, en combinación con la debilidad de los precios del petróleo¹², el estancamiento de la actividad económica¹³, la degradación del entorno para invertir y el recorte a la calificación crediticia soberana de México¹⁴, plantea un escenario extremadamente complejo y complicado para los altos funcionarios de la administración pública, organismos reguladores y equipos directivos de las empresas mexicanas.

A diferencia de pasadas crisis, la pandemia del COVID-19 y la ralentización económico-financiera que está trayendo consigo exigirán una rápida y acertada capacidad de respuesta de las empresas, así como flexibilidad y determinación para efectuar cambios o ajustes de fondo en su estructura operativa y organizacional, con la finalidad de mitigar los efectos de esta contingencia sobre el negocio. Si bien es demasiado pronto para comprender plenamente la gravedad de esta crisis y sus consecuencias a largo plazo, existen un conjunto de medidas que las empresas, independientemente de su capitalización, actividad económica y antigüedad, pueden adoptar inmediatamente para afrontarla sobre una base más firme, ayudándoles a navegar en este terreno poco explorado.

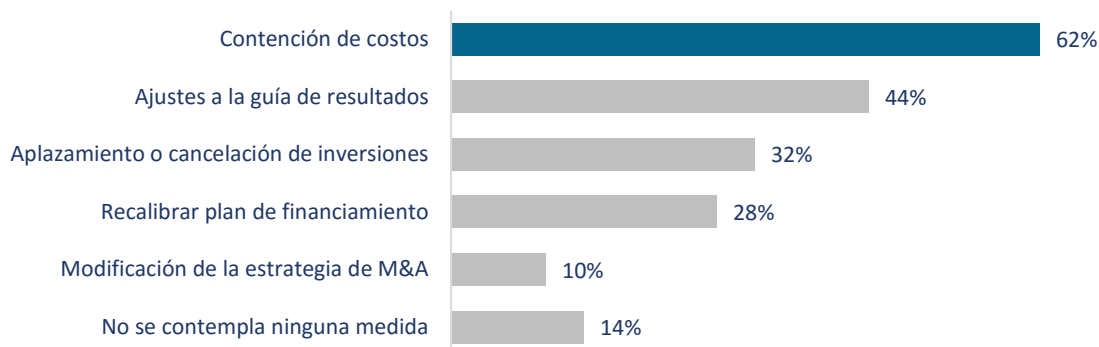
¹¹ Miranda, Perla; Morales, Alberto; Villa y Caña, Pedro (24 de marzo de 2020). [“México entra en fase 2 por coronavirus”](#). El Universal.

¹² REDACCIÓN (26 de marzo de 2020). [“Mezcla mexicana cae 12.9% y termina debajo de los 15 dólares por barril”](#). El Financiero

¹³ Comunicado de prensa (25 de febrero de 2020). [Producto Interno Bruto de México durante el Cuarto Trimestre de 2019](#). Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

¹⁴ Saldívar, Belén. [“S&P recorta calificaciones de México y Petróleos Mexicanos”](#). El Economista.

Principales medidas contempladas por las empresas en E.U.A. y México en respuesta al COVID-19



Fuente: PwC COVID-19 CFO Pulse Survey, 11 de marzo de 2020.

La clave detrás del manejo exitoso de cualquier crisis es la preparación. A continuación, se presentan una serie de medidas indispensables que toda compañía listada en bolsa debe poner en marcha para asegurar la continuidad y pronta recuperación hacia una senda de crecimiento:

Formulación de planes especiales y conformación de unidades de crisis

La evidencia empírica ha demostrado que una sólida capacidad de respuesta a las crisis es crítica para asegurar una satisfactoria gestión de contingencias en pro de minimizar los impactos negativos asociados, preservar la confianza de los principales grupos de interés y garantizar la operación continua del negocio durante y después de la misma. La crisis actual ha revelado ciertas deficiencias en lo que respecta a instrumentación de planes de crisis y continuidad, de los cuales el equipo administrativo de cada empresa deberá ponerse a trabajar de manera prioritaria en su formulación, implementación, perfeccionamiento y entrenamiento de las personas involucradas en su ejecución.

Asimismo, para garantizar un esfuerzo unificado y eficiente de la organización contra la contingencia, es altamente recomendable establecer una unidad o equipo de crisis multidisciplinarios conformados por personal debidamente entrenado y preparado, y liderados por expertos en las materias relevantes. En este aspecto, el óptimo mapeo de funciones y responsabilidades de los principales directivos y departamentos de la empresa en situaciones de crisis también es de crucial importancia.

Algunas preguntas clave:

¿Se tiene a la mano los suficientes recursos tecnológicos en telecomunicaciones para implementar esquemas de trabajo remoto?

¿Cómo se manejará la comunicación dentro y fuera de la organización?

Delineación de una estrategia de comunicación efectiva con los grupos de interés

Una comunicación consistente, objetiva y clara permite transmitir seguridad a los principales grupos de interés de la empresa; mientras que, por el lado contrario, un mensaje confuso y construido a base de información inexacta tendrá un efecto adverso sobre el prestigio, la credibilidad y la aceptación que el mercado tenga sobre la compañía.

En este sentido, también es de vital importancia que parte de la comunicación sea centrada en garantizar la seguridad y bienestar de los empleados y las comunidades donde la empresa opera, brindando respuestas, orientación e información de manera regular sobre las medidas de prevención de la propagación del virus, así como reajustes a las políticas, esquemas o mecanismos organizaciones relevantes, incluyendo las relacionadas a viajes y trabajo vía remota.

Hay que tener presente que las cuestiones laborales representan un tema bastante sensitivo en la coyuntura actual, bajo la cual se espera que los principales actores de la economía muestren solidaridad y apoyo hacia sus empleados -los activos más cruciales de toda compañía- y demás segmentos vulnerables de la población. Por lo que, es altamente aconsejable evitar incurrir en medidas unilaterales que los traten como elementos prescindibles para ahorrar costos; ya que ello podría traer serias repercusiones sobre el ánimo de una plantilla laboral, que de por sí ya está atravesando por momentos de angustia y preocupación – afectando su productividad, capacidad de tomar decisiones y espíritu de equipo¹⁵ y, como resultado, impactando en cierta medida la capacidad de recuperación de

¹⁵ Los efectos de la salud mental en centros de trabajo son ampliamente estudiados y documentados por la Organización Mundial de la Salud.

la compañía. A lo anterior, hay que sumar los potenciales castigos que la compañía podría recibir sobre su reputación, precio de las acciones y por el frente jurídico¹⁶.

Por otro lado, en lo referente a la comunidad financiera, es indispensable tener a la mano un plan de contingencia de 6-12 meses sobre preservación de flujo de efectivo y/o levantamiento de deuda, pronósticos realistas de ventas/ingresos, planes especiales de financiamiento, nuevo cronograma de gastos de capital y esquema completo de los efectos que tendrá la contingencia sobre las actividades de la compañía, con especial atención en la cadena de suministros, si aplica.

Otros cursos de acción recomendables que las emisoras mexicanas deberían analizar cuidadosamente seguir en su comunicación hacia los mercados son:

- A. **Proporcionar una guía de resultados actualizada y/o un adelanto de resultados.** La mejor forma de anclar las expectativas del mercado y evitar una reacción negativa sobre la valuación de la empresa es proporcionar una guía de resultados actualizada y/o emitir un adelanto de resultados, ambos centrados en los aspectos que están bajo el control de la empresa y resulten ser los más relevantes para los grupos de interés.
- B. **Comenzar a preparar el terreno para una próxima temporada de reportes que augura ser una de las más retadoras del siglo¹⁷.** Los interlocutores clave de la empresa deben estar lo más preparado posible para atender y dar respuesta a las preocupaciones de sus grupos de interés que rodean la actual pandemia, tanto de corto como de largo plazo, teniendo a la mano la mayor cantidad de información veraz y de primera mano.

En cuanto a los clientes, se recomienda que las compañías con exposición directa al brote del COVID-19 mantengan al día a sus clientes sobre posibles atrasos en la entrega de

¹⁶ Ocaranza, Claudia (26 de marzo de 2020). [“Aísea, entre el desplome y la ira colectiva por Covid-19”](#). Proceso

¹⁷ Bursztynsky, Jessica (17 de marzo de 2020). [“Coronavirus fallout: At least 150 companies have warned of earnings hit”](#). CNBC.

productos o servicios, reajustes en los horarios de apertura de sucursales y de servicio al cliente y demás medidas la empresa esté tomando para salvaguardar su salud y bienestar.

A grandes rasgos, lo que la estrategia de comunicación persigue conseguir es desarrollar y comunicar narrativas donde se aborden los pasos que la empresa ha dado y/o busca dar, así como su capacidad de salir fortalecida de esta crisis. En segundo plano, pero no menos importante, es el posicionamiento de los principales ejecutivos de la compañía como figuras confiables que deben transmitir seguridad y tranquilidad, tomando en cuenta el hecho de que las compañías son uno de los actores en los que opinión pública informada más confía, de acuerdo con el 2020 Edelman Trust Barometer¹⁸.

Algunas preguntas clave:

¿Puede la compañía sobrevivir a la crisis si esta se extiende a un año o más?

¿Cuáles son las medidas que se pretenden implementar durante la duración de la contingencia?

¿Cómo ha afectado el brote del COVID-19 a las actividades de la empresa?

¿Qué tan grave será el impacto de la cuarentena sobre los ingresos de la compañía?

¿Qué tan expuesta está la compañía con respecto a las alteraciones de la cadena de suministra causadas por la suspensión de actividades en los países donde opera?

¿Cómo se manejarán los programas de recompra de acciones, así como el pago de dividendos, hacia el futuro?

¿Siguen en firme las líneas de crédito con los acreedores?

¹⁸ Disponible en este [enlace](#).

Establecimiento de mecanismos y sistemas de monitoreo continuo

Tener a la mano información confiable y completa en todo momento es un elemento modular dentro de la planificación y respuesta a las crisis, por lo que los procesos de recopilación y manejo deben estar clara y precisamente definidos y delegados en la normatividad interna de la empresa, cuidando asegurar al máximo su veracidad y exhaustividad. Lo anterior permite la exploración de un amplio abanico de escenarios potenciales en tiempos de crisis, incluyendo los distintos impactos esperados que se podrían presentar en cada uno, y la formulación razonable de las correspondientes acciones, estrategias y medidas para abordar los mismos.

También es importante contemplar, aún en tiempos fuera de crisis, el monitoreo de los *peers* de la compañía y seguir de cerca las prácticas sectoriales que se vayan adaptando en los diferentes ámbitos relevantes, como bien podría ser el laboral, financiación, gobierno corporativo, pago de dividendos, relación con inversionistas, entre otras.

Algunas preguntas clave:

¿Tienen acceso los principales órganos de gobierno corporativo de la empresa a una base de información centralizada que les permita tomar decisiones de manera pronta y efectiva?

¿Se cuentan con los canales de información adecuados, tanto internos como externos, para mantener debidamente informados a los altos ejecutivos, líderes de equipo y grupos de interés?

¿Está la compañía al día con la adopción de las mejores prácticas en cuestiones de importancia para la operación en medio de la crisis, tales como salud y seguridad laboral y comunicación con el público inversionista?

Análisis de las condiciones de los centros de trabajo, sucursales y/o plantas productivas de la empresa

En el entorno actual, es de vital importancia evaluar el grado de exposición de los empleados al brote de COVID-19 y tener bien identificado al personal en condiciones de alto riesgo de contagio, para fijar el curso de acción idóneo para salvaguardar el capital humano de la compañía, asegurando la operación continua y permanencia en el largo plazo. Asimismo, también debe tenerse en cuenta riesgos de otra índole a los que estarían expuestos empleados actualmente fuera del país cuyo retorno se ha visto imposibilitado por la prohibición en aumento de vuelos comerciales, como bien podrían ser los de tipo fiscal.

En adición al inminente cierre temporal de actividades en centros de trabajo, las empresas también deben contemplar ajustes en sus políticas laborales para atender óptima, satisfactoria y humanamente ausencias debido a enfermedades o por cuidados familiares, incluyendo los procedimientos para reportarlas y restricciones al personal ajeno o visitante a las instalaciones de la empresa.

Algunas preguntas clave:

¿Qué políticas en específico se implementarán para el personal perteneciente a los principales grupos de riesgo?

¿Cómo se brindará atención y apoyo al personal que se encuentra fuera del país y es incapaz de retornar? ¿Y para aquellos a quienes se requiera seguir trabajando en el exterior?

¿Cuáles son las medidas que se están adoptando en los centros de trabajo para minimizar la transmisión del virus?

¿Qué esquemas laborales se están ofreciendo al personal cuyas actividades no puedan efectuarse vía remota?

¿Quiénes son los grupos o personal de quienes depende la realización de procesos o tareas críticas para el funcionamiento día a día de la empresa?

Evaluar el estado de la cadena de suministro

Es imperativo estar preparado para brindar una explicación clara de la exposición y vulnerabilidad de la cadena de suministro ante el brote de COVID-19, con énfasis en los productos y/o servicios emblemáticos desde una perspectiva de ingresos, abarcando las principales materias primas y disipar las preocupaciones en torno a la viabilidad de la compañía para continuar operando. Si no existen riesgos o afectaciones importantes en este frente, resulta bastante apremiante destacar que el negocio no está expuesto a alteraciones de la cadena de valor y que no existen riesgos asociados a la concentración en el mismo.

Algunas preguntas clave:

¿Existen cadenas de suministro secundarias en el caso de que se presenta una alteración importante en las cadenas primarias?

¿Qué medidas está contemplando la empresa implementar para asegurar el abastecimiento de materias primas y/o productos de materializarse un cierre económico de más de un mes?

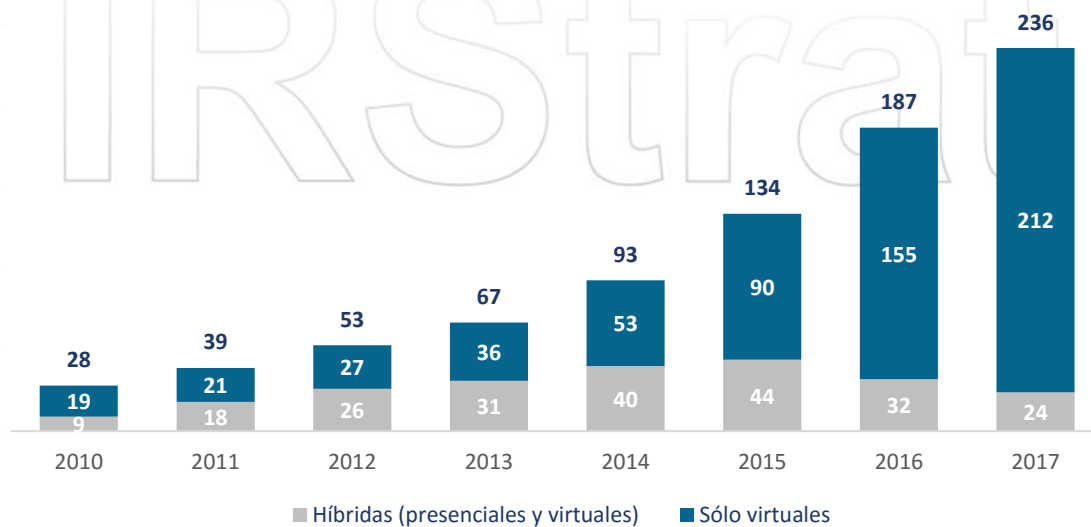
No perder de vista los retos, riesgos y oportunidades que se podrían presentar en el futuro

La evolución del COVID-19, así como la forma como se está respondiendo a nivel mundial y nacional, seguramente desatará una ola de transformaciones profundas en el ámbito organizacional, financiero, regulatorio y de comunicación de la sociedad en general y de las empresas. Entre áreas que se verían impulsadas por la suspensión total de actividades se encuentran las ventas en línea, educación a distancia, inversión en salud pública, tecnología de comunicaciones y de la información, entre otras.

Asimismo, las empresas deben poner atención a las nuevas tendencias que están surgiendo en diferentes partes del mundo durante estos tiempos apremiantes:

- Cambios permanentes en las dinámicas laborales hacia trabajo vía remota^{19,20}
- Imposiciones regulatorias a entidades financieras bancarias y demás compañías a suspender pagos de dividendos y programas de recompra de acciones²¹
- Otorgamiento de facilidades para llevar a cabo asambleas generales de accionistas por parte del órgano regulador²², incluyendo la modalidad de asambleas virtuales cuya adopción está encaminada a dispararse en este año a nivel global

Tendencia de las asambleas generales de accionistas virtuales en los Estados Unidos



Fuente: Broadridge Financial Solutions.

¹⁹ Hern, Alex (13 de marzo de 2020). [“Covid-19 could cause permanent shift towards home working”](#). The Guardian.

²⁰ Lu-Hai Liang (8 de marzo de 2020). [“How Covid-19 led to a nationwide work-from-home experiment”](#). BBC.

²¹ Jones, Huw; Canepa, Francesco (27 de marzo de 2020). [“ECB tells euro zone banks to skip payouts as virus hits economy”](#). Reuters.

²² De Martino, Ralph V.; Mitchell, Arthur E. (26 de marzo de 2020). [“SEC Extends Conditional Regulatory Relief and Issues Disclosure Guidance Regarding COVID-19”](#). The National Law Review.

- Imposición de nuevos requerimientos de presentación de información al público inversionista²³ y extensión del periodo para presentar resultados financieros^{24,25,26}
- Introducción de menores requerimientos regulatorios para efectuar IPOs, acompañados de ciertos mecanismos de protección²⁷
- Retorno de políticas monetarias acomodaticias en los mercados internacionales para combatir la crisis²⁸

IRStrat

²³ U.S. Securities and Exchange Commission (25 de marzo de 2020). [“CF Disclosure Guidance: Topic No. 9”](#).

²⁴ Bourke, Chris; Sidders, Jack (21 de marzo de 2020). [“U.K. Watchdog Asks Virus-Shocked Firms to Delay Earnings”](#). Bloomberg.

²⁵ Kiernan, Paul; Maurer, Mark; Michaels, Dave (27 de marzo de 2020). [“SEC Gives Extra Time to File Reports as Firms Assess Coronavirus Impact”](#). The Wall Street Journal.

²⁶ Canadian Securities Administrators (18 de marzo de 2020). [“Canadian Securities Regulators to Provide Blanket Relief for Market Participants due to COVID-19”](#).

²⁷ REDACCIÓN (2 de marzo de 2020). [“China cuts IPO red tape as new securities law takes effect”](#). Business Times.

²⁸ Cox, Jeff (3 de marzo de 2020). [“Fed cuts rates by half a percentage point to combat coronavirus slowdown”](#). CNBC.