

La situación actual ante la pandemia COVID-19 y el correcto manejo de las empresas.

Compartimos con nuestros asociados, traducido al español por la Cámara de Consultores en Arquitectura e Ingeniería (CCAI) de El Salvador, la

Guía de la Federación Internacional de Consultores en Ingeniería (FIDIC, por sus siglas en inglés) para empresas de ingeniería de consultoría global.

Un documento de orientación de la FIDIC

Todos los derechos reservados de la Federación Internacional de Consultores en Ingeniería (FIDIC, por sus siglas en inglés)

*****Esta traducción no es oficial.**

Solo para uso interno de los asociados.

Se adjunta el documento original en inglés.

Este documento posee valiosos consejos que pueden ser aplicados por las empresas asociadas.

Guía de la Federación Internacional de Consultores en Ingeniería (FIDIC, por sus siglas en inglés) para empresas de ingeniería de consultoría global.

Un documento de orientación de la FIDIC

La pandemia de COVID 19 está desafiando a nuestra gente y a nuestros negocios en formas que muchos de nosotros no habíamos planeado y requiere una respuesta para protegerlos y brindarles tanto buena salud como éxito en el futuro.

La Junta Directiva de la FIDIC ha tomado muchas medidas para proteger a nuestra organización, nuestro personal y nuestros miembros de los impactos adversos de COVID19. Nuestro CEO, Nelson Ogunshakin, está implementando medidas para permitir que FIDIC funcione de la mejor manera posible a través de la pandemia y para mantenerse más allá de la crisis.

El propósito de este documento es proporcionar alguna orientación a las asociaciones miembro de FIDIC y a las firmas consultoras de ingeniería para sobrevivir a la crisis y prosperar más allá de esta.

Muchas juntas directivas y ejecutivos de gestión habrán planeado crisis de diversos tipos y tendrán algunos planes para los eventos que contemplan. Harvard Business School duda que muchos recuerden pandemias anteriores y posiblemente hayan probado sus planes en situaciones reales.

Si bien se pueden observar las obligaciones y teorías legales, en este momento es más importante observar las circunstancias a través de una lente de nuestros valores y propósitos, que pueden incluir:

- Proteger a nuestra gente y mantenerlos a ellos y a sus familias lo más seguros posible
- Conservar nuestros recursos financieros para permitir que la organización / empresa sobreviva a la crisis.
- Proporcionar la mayor certeza posible a los clientes, el personal, la organización / negocio y los accionistas.
- Comunicar y actualizar a nuestro personal y partes interesadas, con la mejor información disponible.

- Ser solidario y empático con los gerentes, el personal, los socios y los proveedores.
- Desarrollar planes de gestión de crisis para mitigar el impacto y mantener el negocio en funcionamiento tan eficazmente como sea posible.

La situación está evolucionando rápidamente y no nos es posible predecir cómo se desarrollará esta pandemia.

Algunos planteamientos sobre lo que COVID-19 significa potencialmente para las empresas de ingeniería y consultoría (E&C), incluyen que:

- La gerencia necesitará apoyo y empatía.
- El personal también necesitará apoyo y empatía, ya que su vida personal y personal se verá impactada de distintas formas.
- Es probable que las situaciones que están viviendo los clientes y las decisiones que tomen, tengan un impacto negativo en los ingresos, ya que algunos proyectos pueden ser detenidos o retrasados
- Otros proyectos pueden adelantarse a través de las necesidades de salud pública o los paquetes de estímulo económico que impulse el Gobierno.
- La incertidumbre y las circunstancias cambiantes pueden esperarse durante muchos meses.
- Las presiones del flujo de efectivo pueden afectar la capacidad de pagar a los proveedores, al personal e impulsar el negocio.
- Se interrumpirán algunos servicios y cadenas de suministro.
- Las decisiones de inversión significan armarse de valor y pueden demorar un tiempo en materializarse.
- Haya probables consecuencias económicas a largo plazo.
- La escasez de bienes y servicios esenciales puede hacer que los precios suban.
- Es probable que los Gobiernos intenten estimular la actividad económica, aunque no está claro si el gasto en infraestructura puede ser parte de dichos paquetes.

Para los directivos de las empresas, esto significa que pueden necesitar:

- Monitorear y administrar los riesgos generales del negocio.
- Desarrollar un registro de riesgos y un perfil de tolerancia al riesgo para el negocio.
- Planificar varios escenarios y desarrollar proyecciones de ingresos y flujo de efectivo para evaluar su viabilidad, efectividad y sostenibilidad.
- Identificar las inversiones necesarias para que el negocio funcione durante la pandemia.
- Restablecer las expectativas financieras y de desempeño del negocio y la administración.
- Aclarar las nuevas prioridades para el negocio durante y después de la pandemia.
- Restablecer las política internas de la empresa, aunque solo sea temporalmente, para acomodar el entorno pandémico.
- Informar a los accionistas de las circunstancias que se atraviesan y, cuando sea necesario, prever la necesidad de retener efectivo y no pagar dividendos por un período.
- Apoyar al CEO para desarrollar y ejecutar un programa de comunicación de la junta directiva hacia los clientes, los accionistas y el personal
- Apoyar al CEO y gerentes senior para liderar el negocio a través de la pandemia
- Revisar el equipo de liderazgo y su idoneidad para liderar el negocio a través de la pandemia, realizar cambios y brindar apoyo cuando sea necesario.

En la Administración

- Gestionar un negocio a través de una crisis pandémica es un desafío importante.
- Los gerentes deben brindar confianza a todas las partes interesadas, empatía y apoyo a quienes se enfrentan.
- Las empresas también tienen un papel muy importante que desempeñar para ayudar a las comunidades a reducir la propagación de la pandemia. Esta responsabilidad es una obligación moral, ética y, en algunos casos, legal.
- Existen importantes recursos disponibles en línea para ayudar a las empresas a planificar y superar la pandemia, como los siguientes:

Pueden revisar estos interesantes links en el documento original (todos en inglés):

- Harvard Business Review: Guía para liderar su negocio a través de la crisis del coronavirus
- Harvard Business Review: prepare su cadena de suministro para coronavirus
- Harvard Business Review: lo que las organizaciones necesitan para sobrevivir a una pandemia. Harvard Business Review: ¿Cuál es el plan de teletrabajo de emergencia de su empresa?
- Hogan Lovells: Preguntas frecuentes sobre coronavirus: consideraciones corporativas y comerciales
- Hogan Lovells: Coronavirus como evento de fuerza mayor contractual: una simple lista de verificación
- Hogan Lovells: coronavirus y grietas en su armadura: reconocimiento de factores estresantes financieros inminentes, generados por una pandemia de salud
- Hogan Lovells: seguro y planificación del efecto del coronavirus en los negocios.
- Suiza Global Enterprise: coronavirus: lo que los exportadores suizos deben tener en cuenta

También hay numerosos documentos publicados por el gobierno para ayudar a las empresas a comprender a qué se enfrentan. Es valioso para las empresas considerar cómo usan estos documentos, ya que pueden proporcionar enlaces a estos documentos en la intranet de la empresa.

Al trabajar en un plan sobre cómo sobrevivir a la pandemia y cómo sobrevivir más allá, una empresa enfrentará una serie de desafíos clave que incluyen:

- El liderazgo para ver a la empresa a través de la crisis y el plan de recuperación.
- La resistencia de los clientes para seguir operando y generar ingresos para la compañía.
- La fortaleza financiera de la empresa para acomodar las reducciones de ingresos y el flujo lento de efectivo
- La tecnología y los procesos para permitir que las personas participen significativamente en el negocio a través de la pandemia
- La tensión entre reducir los flujos de efectivo y cumplir con los salarios del personal y otros costos.

En términos del negocio, FIDIC recomienda que las empresas:

- Revisen la capacidad financiera de la empresa para sobrevivir a las reducciones en los ingresos y la escasez de flujo de efectivo.
- Identifiquen puntos clave para la activación de medidas y desarrollar criterios de decisión y planes de acción para dirigir el negocio a través de la pandemia.
- Investigue si es posible renegociar con el personal para adoptar un modelo salarial que permita a la empresa y al personal retener a su personal y sobrevivir a la crisis. (Ya vigente en Costa Rica)
- Cancelar o diferir todos los eventos, conferencias, talleres y reuniones presenciales
- Cancelar todos los viajes no esenciales.

- Implemente soluciones basadas en tecnología para todas las reuniones.
- Permitir trabajar desde casa, a todo el personal, siempre y cuando sea posible.
- Establecer protocolos para el ingreso de visitantes con el fin de proteger a todos los involucrados del riesgo potencial de contacto.
- Siga todas las pautas y requisitos gubernamentales y oficiales
- Revisar la legislación en materia de incapacidades por enfermedad, licencias para cuidadores y otras políticas de recursos humanos, en términos de relevancia para la pandemia de COVID-19.
- Involucrar a socios, vendedores y proveedores para facilitar una colaboración y coordinación con el mismo enfoque, que permita trabajar a través de las circunstancias.
- Identificar los servicios que la empresa puede proporcionar de manera segura, para que estén disponibles para "poner en marcha" rápidamente la economía cuando la crisis decaiga.

Una pandemia es diferente a otros eventos que afectan a las empresas. El edificio en el que trabajamos y la tecnología que utilizamos sigue funcionando y disponible. Nuestros clientes, nuestro negocio y nuestra gente son los afectados. Nuestro personal clave son activos y recursos de importancia crítica para ayudarnos a sobrevivir a la pandemia.

En términos de confianza del personal, la FIDIC recomienda que las empresas:

- Asesoren al personal sobre el deber de autocuidado y los compromisos que asume con el personal.
- Informen a los gerentes y al personal de recepción sobre qué deben hacer y qué se espera de ellos en caso de que algún colaborador llegue al trabajo con síntomas de COVID-19 o se sienta enfermo.
- Recordar al personal los programas que puede tener para apoyarlos a ellos y a sus familias, por ejemplo seguro médico, programas de asistencia al empleado o asesoramiento.
- Configure líneas directas o mesas de ayuda para consultas del personal.
- Configure una intranet, redes sociales u otro sitio para que el personal pueda acceder a toda la información relevante del COVID-19 y el enfoque de la empresa al respecto.
- Comunicar regularmente la realidad de COVID19 al personal.
- Proporcionar enlaces para el personal a fuentes confiables de información sobre COVID-19
- Recordar al personal los valores que deben mantener durante la crisis.
- Recordar al personal dónde pueden encontrar documentos de políticas, etc., relevantes para la situación.
- Centrarse en la salud y la seguridad de su personal y sus familias.
- Implementar una limpieza en toda la oficina de todas las instalaciones y accesorios y estaciones de trabajo.
- Use carteles en la oficina para recordar a todos las expectativas sobre higiene personal.
- Desarrollar, si aún no está disponible, y comunicar pautas para el personal sobre:
 - higiene personal en el lugar de trabajo, incluidas estaciones de desinfección, lavado de manos, no tocar ni estrechar las manos
 - distanciamiento social en todas las situaciones
 - prohibición de reuniones cara a cara
 - viajar hacia y desde el trabajo
 - quedarse en casa si tiene algo síntoma de gripe
 - hacer teletrabajo
 - acceso al uso de los sistemas de la empresa mientras trabaja de forma remota

- Informar al personal sobre los requisitos de la compañía con respecto al estado de salud, los planes de cuidado familiar y su plan de trabajo personal.

Personal y salarios

Para el personal, también hay muchas preocupaciones e implicaciones potenciales en torno a la seguridad laboral y la capacidad de recuperación de la empresa. Tienen obligaciones y compromisos financieros para mantener a sus familias y garantizar que tengan una vivienda adecuada. El personal generalmente está familiarizado con el impacto potencial de los cambios en las circunstancias económicas, pero una pandemia no necesariamente se entiende bien.

En tiempos normales, se espera que los salarios se establezcan con referencia al mercado, el rol y la contribución o desempeño del individuo. Estos no son tiempos normales. La pandemia en sí misma provoca una respuesta disruptiva en los negocios normales y más allá de la pandemia existe el riesgo potencial de recesión, en muchas economías.

Si bien las leyes en varios países son muy diferentes, es probable que las presiones a la baja sobre los ingresos provoquen que las empresas necesiten reducir el número de personal y / o reducir los costos salariales totales en el negocio. Por otro lado, algunas empresas pueden necesitar agregar personal, al menos a corto plazo, para proporcionar experiencia adicional y apoyo para la gestión o para proporcionar servicios de emergencia, como asistencia de gestión al sector de la salud o diseño y construcción de hospitales.

La FIDIC ve la necesidad de considerar una pandemia de manera diferente a otras actividades de recesión económica e insta a las empresas a explorar y considerar la negociación de acuerdos salariales para el personal, que permitan a la empresa sobrevivir a la pandemia y la recesión que puede seguir.

Es probable que esto implique la adopción de un "concepto de salario digno" durante la pandemia como mínimo para todo el personal, según las circunstancias. Tal concepto aún puede reflejar diferencias en los roles.

Dicha propuesta puede implicar que algunos funcionarios superiores obtengan mayores reducciones salariales que el personal menos experimentado.

Se han adoptado otros esquemas que implican que el personal tome un % de reducciones salariales. Sin embargo, tales esquemas pueden ser vistos negativamente por personal menos experimentado ya que el impacto absoluto sobre ellos puede ser mayor.

Independientemente de los enfoques que se adopten, la FIDIC fomenta las discusiones abiertas y la comunicación con el personal y la colaboración como las mejores formas de mantener su compromiso y apoyo.

Esto ayudará a asegurar el personal, brindará mayor certeza y ayudará a los gerentes a enfocarse en asuntos críticos del negocio en torno al trabajo ganador, el mantenimiento de los ingresos y el flujo de caja positivo.

No obstante, el impacto recesivo de la pandemia puede hacer que las empresas necesiten reducir personal. Al hacerlo, las actualizaciones periódicas sobre las circunstancias del negocio, la claridad en torno a las razones por las cuales tal acción puede ser necesaria y el agradecimiento respetuoso de quienes abandonan el negocio, es vital para mantener la moral de los que quedan.

Flujo de efectivo

La gestión del flujo de caja en una crisis es fundamental para la supervivencia de una empresa. En muchos países, los directores deben asegurarse de que una empresa pueda pagar sus deudas cuando vencen y deben pagarse: *la prueba de solvencia*.

A medida que la pandemia afecta a las empresas, los costos deben gestionarse contra los ingresos disponibles. Muchas empresas sobrevivirán a la consecuente caída en las ganancias o incluso tolerarán una pérdida.

Sin embargo, superar la crisis con éxito requiere que las empresas tengan efectivo suficiente para hacerlo. En primer lugar, es muy importante comprender las necesidades de efectivo de la empresa, cuando entra y cuando se paga. La planificación de una serie de escenarios de flujo de efectivo diferentes es inteligente, para comprender la probabilidad y la gravedad del impacto de cada escenario.

Es importante identificar formas y fuentes a partir de las cuales podemos mejorar nuestro flujo de caja. Estos pueden incluir lo obvio: aumentar los ingresos y reducir o diferir los costos.

Sin embargo, es probable que a través de una pandemia prolongada, se necesiten otras fuentes de efectivo. Algunos de estos se exploran a continuación.

- Renegocie las condiciones de pago en los contratos con los clientes, ya sea para lograr un flujo de efectivo mensual previamente acordado o para asegurar el pago por adelantado o el pago dentro de, por ejemplo, 5-10 días de la factura.
- Acérquese a las autoridades fiscales para garantizar una devolución, reducción o aplazamiento de los pagos de impuestos. Muchos países exigen que las empresas paguen el impuesto de sociedades durante todo el año en función de las ganancias del año anterior, las ganancias trimestrales reales o las estimaciones de ganancias. Una reducción o aplazamiento en el pago de impuestos puede proporcionar un alivio sustancial del flujo de caja. En las circunstancias actuales, muchos gobiernos reconocerán esto como una forma válida de apoyar a las empresas, retener empleos y evitar daños económicos más sustanciales.
- Acérquese a los bancos de las empresas para garantizar una mayor capacidad de financiamiento de la deuda disponible para la empresa. Teniendo en cuenta la posible recesión, es probable que los bancos centrales puedan reducir las tasas de interés e iniciar una flexibilización cuantitativa. Nuevamente, en varios países, los bancos verán esto como una oportunidad y un ejercicio importante de su responsabilidad social corporativa y pueden hacerlo a tasas de interés más bajas de lo habitual.
- Acérquese a los acreedores de capital senior para proporcionar préstamos no garantizados a la empresa. Este enfoque ha sido adoptado por muchas empresas privadas en crisis económicas anteriores y demostró ser bastante exitoso. En algunos casos, estas personas hipotecaron sus propias propiedades para obtener la financiación que pusieron a disposición de las empresas. Esto puede ser problemático y desafiante, pero algunos sin duda tendrán la capacidad financiera y la creencia de ayudar.
- Si bien no era tan común, en algunas empresas privadas en el pasado, los propietarios individuales, previa solicitud, han proporcionado capital adicional a través de acciones o emisiones de acciones adicionales a la empresa. Esto puede ser complicado y un proceso que

requiere la aprobación de los accionistas para cualquier aumento sustancial en el patrimonio y también puede crear distorsiones a largo plazo en el modelo de asignación de acciones utilizado en tiempos más normales. Sin duda, algunas firmas de capital privado también verán esto como una oportunidad para participar en negocios que luego deseen adquirir.

Cualesquiera que sean las soluciones, aquellas empresas que desarrollen sus escenarios de flujo de efectivo al principio de la pandemia, desarrollen un plan de gestión de flujo de efectivo y se acerquen a aquellos que puedan ofrecer soluciones de manera rápida y profesional estarán bien posicionados para sobrevivir al desafío del flujo de efectivo.

En el caso de una grave crisis de flujo de efectivo, las empresas pueden no ser capaces de negociar el desafío y, en última instancia, pueden perder el verdadero valor de esas empresas para los accionistas y el personal.

Se adjunta el documento original en inglés.

Todos los derechos reservados de la **Federación Internacional de Consultores en Ingeniería** (FIDIC, por sus siglas en inglés)