

VIRUS: DIARIOS DE LA CRISIS

Así han lidiado las grandes empresas del país con la pandemia. Unas son de cal y otras de arena.

Alfonso Ávila, presidente de Easyfly, no ha podido dormir desde que comenzó el confinamiento obligatorio. La operación de su firma está completamente paralizada. "Tengo unos costos fijos de \$20.000 millones al mes y sin operar no tengo cómo cubrirlos", explica el empresario.

Los administradores han tenido que ingeniárselas para enfrentar la súbita situación. En el caso de Easyfly, Ávila logró negociar con la mayor parte de los empleados una suspensión temporal de los contratos. Aun así, dice que el Gobierno debe tomar medidas más contundentes. "Le planteamos al Ministro de Hacienda una línea de crédito para las aerolíneas", comenta Ávila.

EL TELETRABAJO SE VA A SEGUIR IMONIENDO: QUEDA EN EVIDENCIA QUE EN MUCHOS CASOS LAS COMPAÑÍAS PUEDEN SEGUIR OPERANDO ASÍ.

Pero no a todos les ha ido tan mal. El agro y la salud han seguido abiertos y empresas como Bayer ofrecen productos agroquímicos y medicinas. Por eso Mathias Kremer, CEO de Bayer para los países andinos, tiene hoy un semblante tranquilo. Obviamente ha estado afanado por proteger la salud de sus colaboradores, pero el negocio ha logrado mantener el ritmo. "Trabajamos para dos áreas esenciales y claves en la actual coyuntura", dijo en entrevista con Dinero.

Eso no quiere decir que no tenga preocupaciones. El sector floricultor, uno de sus clientes, puede enfrentar situaciones críticas, si no cuajan celebraciones como el día de la madre.

Henkel, compañía con una portafolio diverso de productos, pero concentrada en servicios de aseo y sanidad, también ha podido seguir operando. Según Alfredo Morales, presidente en Colombia, sus plantas de producción de *beauty care* y de *adhesive technologies*, ambas en la zona industrial de Montevideo (en Bogotá), siguen abiertas, "conforme a las excepciones incluidas que permiten la circulación de personas y vehículos que intervienen en toda la cadena productiva de alimentos y de elementos de higiene y aseo". En esas plantas producen champús y otros productos de cuidado personal y también adhesivos claves para envasar alimentos.

Un desafío similar tiene la empresa de pan Bimbo. Ellos han podido mantener la operación en sus 7 plantas. Fernando López, su gerente en Colombia, dice que "para asegurar la disponibilidad permanente del producto fresco en más de 100.000 puntos de venta





Dentro del segmento más afectado están los restaurantes. A pesar de la estrategia de domicilios, nada compensa la pérdida.

se amplió la flota de transporte, se flexibilizaron horarios en las plantas y centros de distribución y se realizaron acuerdos de colaboración con los canales autoservicios y tiendas para la entrega del producto en horarios diferentes a los tradicionales".

Las compañías colombianas tratan de enfrentar la coyuntura de la mejor manera para seguir a flote. ¿Qué aprendizajes deja esta situación para los administradores de compañías relevantes? ¿Qué cambiará hacia futuro?

Según el presidente de Coomeva, Alfredo Arana, hay tres lecciones clave: "1) estamos aprendiendo que siempre hay que estar preparado para lo peor, porque el tamaño y la profundidad de la actual crisis nadie los esperaba; 2) es necesario afrontar las situaciones con mucha flexibilidad y 3) es necesario adquirir velocidad de respuesta, porque no hay tiempo para demorarse pensando las salidas".

Coomeva es una *holding* con 14 empresas y más de 13.000 empleados. Atiende, a través de sus inversiones en salud a pacientes, gracias a su sociedad con Christus Health. Igualmente, ofrece atención a clientes del sistema financiero con su banco, su fiduciaria y su compañía de corretaje de seguros.

"Nos hemos logrado organizar. La prioridad es cuidar la gente: nuestros colaboradores, usuarios y clientes. Tenemos trabajando a 4.000 personas desde la casa, unas 1.000 en oficina y 3.000 en vacaciones", explicó Arana. Las otras 5.000 personas son trabajadores del área de salud que le ponen el pecho ahora mismo a la pandemia.

En algunos casos la operatividad es todo un reto. El Grupo Konecta ofrece servicios de BPO y solo en Colombia cuenta con 15.000 colaboradores. De acuerdo

con José Roberto Sierra, presidente de la firma, 7.000 de estas personas están en teletrabajo ofreciendo servicios a compañías de salud, asistencia de oxígeno, banca, telecomunicaciones, internet, alimentos, seguros, energía, pensiones y cesantías y planilla de seguridad social. Según Sierra, todo ello se "continúa haciendo con el reto técnico, legal y logístico que implica".

Eliseo Barcas, gerente para la región andina de Tetra Pak, explica que su compañía ha sentido el impacto global, pues se trata de una multinacional con 48 fábricas en 180 países.

Esta circunstancia, según Barcas, deja como enseñanza la importancia de la tecnología para las compañías. Las nuevas plataformas ofrecen sistemas adecuados de comunicación para hacer comités y reuniones, y esta compañía brinda soporte a sus clientes por medio de equipos sofisticados. Es el caso de *hololens*, unas gafas que permiten

LA ADOPCIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA MUCHOS PROCESOS SE VA A ACELERAR. EL MIEDO A LOS CHOQUES SÚBITOS SUPERA EL MIEDO AL CAMBIO.

mediante realidad virtual ofrecer servicios de soporte desde Europa o Asia a un funcionario de una planta en Cundinamarca.



Felipe Bayón
Presidente de
Ecopetrol



Astrid Álvarez
Presidente del Grupo
Energía de Bogotá



Alfonso Ávila
Presidente de Easyfly



Algunas cambiaron su foco a elaborar productos necesarios como gel antibacterial.

Debido a las limitaciones de movilidad que impuso la pandemia, ahora Tetra Pak ofrece soporte remoto gratuito como un servicio adicional para sus clientes.

Trabajar en casa

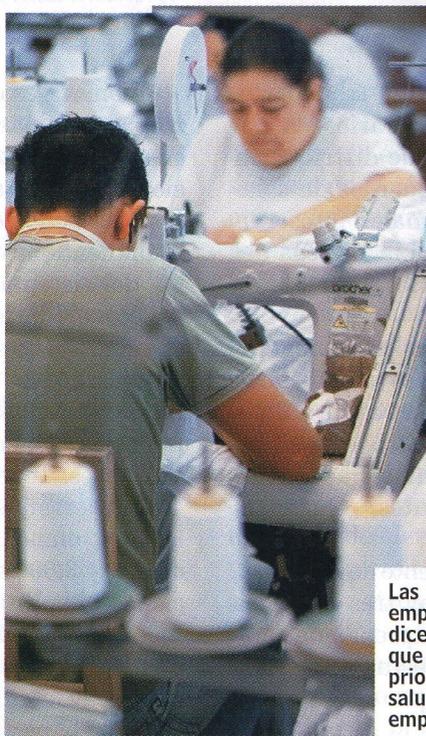
El teletrabajo ha sido una bendición para las compañías. Mariano Díaz de Vivar, director de Directv en Colombia, explica que "desde el 16 de marzo, nuestros colaboradores trabajan desde sus casas, todos aquellos que tienen la posibilidad de llevar a cabo sus tareas de forma remota". Pero además fue necesario coordinar con Telecenter, empresa encargada del Centro de Servicio al Cliente de Directv. "Logramos en tiempo récord adaptar la operación para que los 2.900 colaboradores ubicados en Cali, Bogotá y Medellín, pudieran continuar con su trabajo desde la casa", dijo Díaz.

Tomar medidas en medio de las duras circunstancias es una ciencia nueva. Iván Zepeda Velásquez, vicepresidente para la región andina de Mabe, que ofrece electrodomésticos y productos de refrigeración y lavado para el hogar, explica que tuvo que suspender sus operaciones desde la última semana de marzo cuando empezó la cuarentena. Según Zepeda, "en Colombia aproximadamente 59% del personal comercial, industrial



El campo debe operar. Esto ha sido clave para firmas como Bayer que ofrece semillas y otros productos.

PARA MUCHOS EMPRESARIOS QUEDÓ CLARO QUE SUS COMPAÑÍAS SON MUCHO MÁS FLEXIBLES Y ADAPTABLES DE LO QUE PENSABAN.

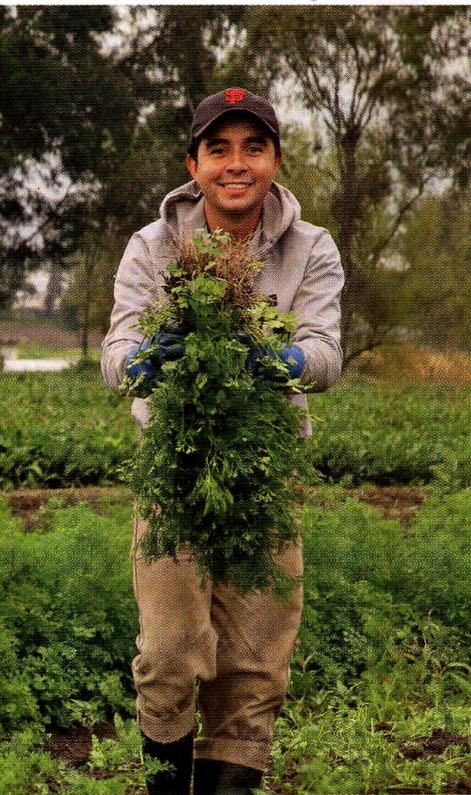


FOTOGRAFÍA: Juan Pablo Gómez R. / Archivo particular / Getty Images



Las empresas dicen que han priorizado la salud de sus empleados.

y administrativo está implementando teletrabajo hasta tanto las limitaciones por prevención y por desplazamientos hayan terminado. Hablando por Mabe a nivel global, 4.000 colaboradores están trabajando en *home office*".



La covid-19 obligó a la firma a enviar a 10.000 de sus colaboradores a hacer teletrabajo. Además, la crisis con los precios del crudo la llevó a tomar medidas más drásticas.

En respuesta a un cuestionario remitido por Dinero, el presidente de la compañía, Felipe Bayón, explicó que "debido a la situación de precios pusimos en marcha un plan de ajuste financiero que comprende cuatro frentes: reducción de costos y gastos, recorte de inversiones para 2020, financiamiento para proteger la caja y una agresiva gestión comercial", comentó Bayón.

El recorte de gastos llegó a \$2 billones; el plan de inversiones se redujo en US\$1.200 millones y usaron los recursos por US\$665 millones de la línea crédito contingente contratada con Scotiabank (US\$430 millones) y Mizuho Bank (US\$235 millones) más US\$410 millones de créditos a corto plazo con la banca local.

Terpel también opera a media máquina. Según José Carlos Barreto, vicepresidente de operaciones de la compañía, actualmente funcionan a 40% de la capacidad.

Terpel comercializa combustibles y lubricantes y sus clientes están principalmente en el transporte vehicular y la aviación. Hoy solo operan el transporte de carga, abasteciendo alimentos, medicamentos y productos para las compañías que deben seguir operando.

Henkel, Kónecta, Directv y el Grupo Energía de Bogotá también están adaptándose a la nueva realidad.

En el Grupo Energía de Bogotá ya tenían los protocolos listos para reiniciar actividades

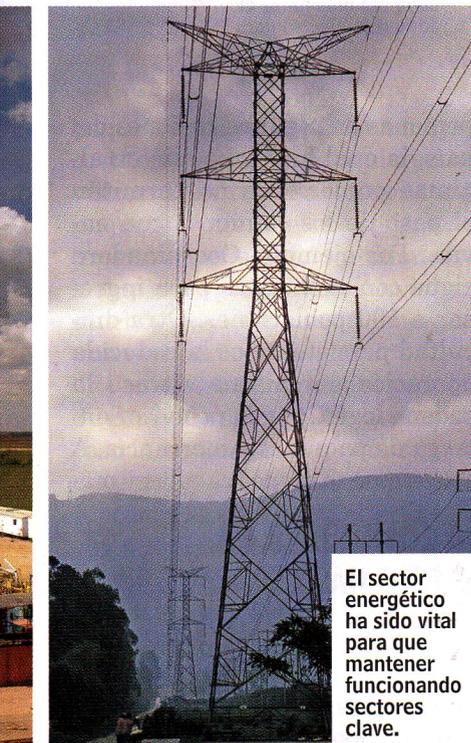
plenamente a partir del 27 de abril. Según la presidente de la compañía, Astrid Álvarez, es claro que la prioridad sigue siendo la salud de las personas.

El segundo gran desafío es operativo: el GEB tiene 1.655 kilómetros de líneas, más de 2.000 torres y 28 subestaciones. Y todo ello se retomó a 100% el 27 de abril.

TODAS LAS COMPAÑÍAS ABORDADAS HAN DONADO PARTE DE SU PRODUCCIÓN A OBJETIVOS DE SALUD Y FILANTROPÍA. SU COMPROMISO ES EVIDENTE EN LA ACTUAL COYUNTURA.

Enel-Codensa también ha debido garantizar el servicio a sus usuarios. En respuesta a un cuestionario la compañía recordó que tiene un grupo de sus empleados en la calle para mantener el servicio. "La compañía ha dotado al total de los equipos con *kits* de aseo con agua, jabón, toallas desechables y gel antibacterial, para garantizar que puedan realizar su lavado de manos permanente, incluso en lugares exteriores y afuera de recintos. Así mismo, se han distribuido todos los elementos de protección personal necesarios para evitar contagio, como guantes, mascarillas, gafas y trajes de aislamiento".

Las empresas del mundo han tenido que adaptarse a esta nueva realidad. Mayor uso de tecnología, flexibilidad en los esquemas de trabajo y rapidez de respuesta ante los choques parecen ser las lecciones de la actual coyuntura. En el caso de Colombia, la experiencia ha dejado en claro que, a pesar de todo, el país cuenta con un tejido empresarial de lujo al que también hay que cuidar. **IDI**



El sector energético ha sido vital para que mantener funcionando sectores clave.

FOTOGRAFÍA: Guillermo Torres

Por todos los flancos

La situación para la mayor compañía del país, **Ecopetrol**, es realmente crítica en la actual coyuntura.