

El Management Estratégico y el Coronavirus

Por: Iván Arrieta García

Consultor Internacional de Management Estratégico (*)



Cámara de Comercio y Producción de Piura

El presente artículo tiene como objetivo impulsar la idea de que el management estratégico puede ponerse al servicio de los gobiernos regionales o nacionales con el fin de que eleven su nivel de gestión.

Para tal fin hay que resolver claramente 2 interrogantes:

Qué se quiere alcanzar y Cómo se piensa lograrlo.

Es decir, el Destino Final y la Hoja de Ruta para llegar a él.

El Qué: La importancia de que tener claro el Destino Final

A lo largo de las últimas semanas, el gobierno peruano ha venido monitoreando el avance de su gestión con diversos indicadores:

1. Número de Pruebas Realizadas

El Martes 7 de Abril el Gobierno empieza a realizar las pruebas rápidas.

El Domingo 26 de Abril, el Presidente Vizcarra brindó un mensaje a la Nación en el que analizaba cómo iba su gestión para combatir el avance de la pandemia en el Perú.

Menciona como indicador relevante el Número de Pruebas Realizadas y que estábamos en los primeros puestos del ranking de los países de la región.

El Lunes 27 de Abril, ambas pruebas ascendían a un total acumulado de 240,000 o 10,436 pruebas diarias.

Para poder compararnos con otros países, dichos números representan 7,265 pruebas por cada millón de personas, el segundo puesto de la región.

Todo lo dicho parecía ser un dato para estar orgulloso como país pero no era suficiente.

A continuación un listado de 6 países de la región medidos también al 27 de Abril con el indicador número de fallecidos por millón de habitantes para poder hacer un comparativo entre ellos:

Ecuador 38
Perú 24
Brasil 22
Chile 10
México 8
Colombia 5

Perú era el segundo país que hacía más pruebas pero también el segundo país con más fallecidos de los 6 escogidos de la región.

Quedaba claro ya a fines de Abril que el indicador Número de Pruebas Realizadas era necesario pero no suficiente.

Era uno de los drivers o inductores que había que gestionar para buscar conseguir un objetivo superior.

2. El Factor R

El 5 de Mayo el Gobierno peruano menciona al Factor R en el mensaje presidencial y lo empodera como indicador de alta importancia.

El mencionado Factor se refiere al potencial de propagación que tiene una enfermedad contagiosa.

Es decir, hay que buscar tener el menor R posible. La meta es lograr llevarlo entre 0 y 1.

En dicho mensaje presidencial, el Presidente mencionó que el Factor R del Perú era 1.4 y que tendía a la baja.

Dado que es un indicador nuevo, consideré pertinente presentar algunos datos del caso de Alemania para que nos sirva como benchmark en la gestión del mencionado factor.

Más aún si, por coincidencia, se dan 2 anuncios relevantes el 8 y 9 de Mayo:

8 de Mayo: El gobierno peruano anunció que el Factor R del país estaba entre 1.1 y 1.2.

9 de Mayo: El gobierno alemán anunció el Factor R del país estaba en 1.1.

Alemania

Cronología de los hechos:

17 de Abril: Artículo publicado en El Cronista

La canciller alemana Angela Merkel declara en relación al Factor R:

“Si llegamos al punto en que cada quien afecta a 1.1, en Octubre alcanzaríamos la capacidad de camas disponibles en cuidados intensivos. Si llegamos a 1.2, es decir que cada quien contagia a

20% más, se llega en Julio al límite de nuestro sistema de salud. Y si la tasa es 1.3, que no es mucho más, entonces llegaríamos al límite en Junio.”

6 de Mayo: Artículo publicado en El Mundo – Internacional

La canciller Angela Merkel anuncia una mayor relajación de las restricciones nacionales después de conversaciones con los líderes de los 16 estados de Alemania.

“Hemos llegado a un punto en el que podemos pasar de lo general a lo específico, de medidas para el conjunto del país a estrategias regionales e incluso locales. Ahora serán los estados federados los que elaboren sus planes, los desarrollen y vigilen su cumplimiento “.

Aseguró que no se dejará de tener en cuenta la visión general de la pandemia y a echar freno a la desescalada si se dan más de 500 casos nuevos de coronavirus por cada millón de habitantes en un plazo de 7 días.

10 de Mayo: Artículo publicado en la BBC News Mundo

“Pocos días después de que Alemania anunciara un levantamiento en algunas restricciones de la cuarentena por el coronavirus, el país registró un aumento de casos de covid-19, según muestran datos oficiales.”

“El número de nuevos contagios por coronavirus causadas por una persona infectada volvió a subir en Alemania por encima de 1, después de que en los últimos días cayera incluso hasta el 0,65, según el último informe publicado por el Instituto Robert Koch de virología.”

“La subida del factor R estimado hace necesario observar con mucho detenimiento su desarrollo en los próximos días.”

Cabe destacar que el Instituto Robert Koch, forma parte de Ministerio Federal de Salud. Es el instituto de investigación responsable del control y prevención de enfermedades,

“El informe se publicó poco después de que miles de alemanes se manifestaran el Sábado 9 para pedir el fin total de la cuarentena.”

De llegarse a 500 nuevos infectados por millón se deberá poner el freno de mano a la liberalización de la circunscripción correspondiente.

Perú

5 de Mayo

Un grupo de profesionales independientes realizan un trabajo relacionado al cálculo del Factor R basándose en información de dominio público. Son convocado por Palacio de Gobierno y sus conclusiones son incluidas en el mensaje presidencial.

Con data al 3 de Mayo, el Factor R que obtienen es con tendencia decreciente y de valor 1.4.

El gobierno además menciona que la meta es llevar dicho factor a un valor entre 0 y 1.

8 de Mayo

En su siguiente mensaje a la Nación, el Presidente menciona que el Factor R mantiene la tendencia decreciente y que ahora se encuentra entre 1.1 y 1.2.

En este contexto, considero pertinente recomendar institucionalizar el cálculo del Factor R en Perú por los siguientes motivos:

- Es indispensable contar con data de calidad oficial para calcular un R oficial que permita reconfirmar que el R del país efectivamente es cercano a 1 y además con tendencia decreciente.

Esto es muy importante ya que estamos en pleno proceso de flexibilizar la economía y debemos saber en qué situación estamos.

Un adecuado diagnóstico de dónde estamos es fundamental para tomar decisiones acertadas.

- Es indispensable entender la sensibilidad del Factor. Unas décimas de diferencia en su cálculo trae un efecto multiplicador importante a futuro.

- Es indispensable gestionar manejo de escenarios con valores R proyectados de tal manera que se tome decisiones en base a ellos.

- .- Es indispensable calcular R diferenciados pues ya contamos con zonas diferenciadas por características epidemiológicas..

Si bien, el Factor R es muy importantes en épocas de epidemia, debe quedar claro que se debe en paralelo tratar de atender bien a los que ya se contagiaron.

En esa línea, dos serían los drivers de un indicador superior:

La gestión del Factor R para intentar evitar que se siga infectando la población y, en paralelo, seguir incrementando la capacidad sanitaria del país para atender de la mejor manera posible a los ya infectados.

3. No. de Fallecidos

Este debe ser el indicador principal y el que debe estar midiendo si la gestión va bien o no.

Objetivo Superior es Disminuir el Impacto en vidas del coronavirus

Indicador Superior: Número. de Fallecidos por Millón de habitantes.

Lo llevamos a escala por millón para poder compararnos con otros países sin importar su población.

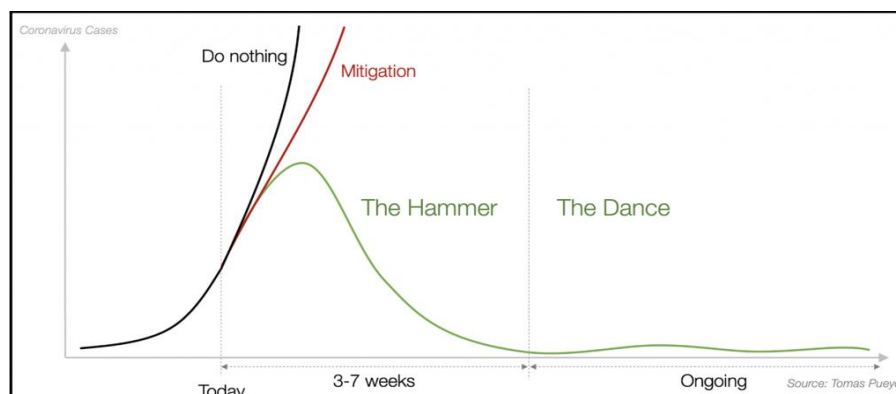
A continuación su evolución:

	No. de Fallecidos por Millón											Base 30.04
	Mayo										Abril	
	12	10	9	8	7	6	4	2	1	30	27	
Colombia	10	9	9	8	8	8	7	6	6	6	5	74%
Chile	18	16	16	15	15	15	14	13	12	12	10	52%
México	30	27	26	25	21	21	18	15	14	13	8	123%
Brasil	59	52	50	47	43	40	35	32	30	28	22	112%
Perú	62	57	55	52	49	46	41	36	34	32	24	95%
Ecuador	132	121	97	97	94	92	89	78	60	51	38	159%

El Cómo: La Importancia de que la Hoja de Ruta Estratégica sea la óptima

El 6 de Mayo, la presidenta del Comando de Operaciones Covid-19, Pilar Mazzetti, reconoció que el 3er. Martillazo dado por el Gobierno no había dado los resultados esperados.

Dado que se mencionó el término Martillazo, consideré pertinente mostrar un gráfico clave del artículo de Tomás Pueyo titulado "The Hammer and the Dance" (El Martillo y el Baile) publicado en Marzo de este año en la Revista Medium:



En él se puede apreciar que la etapa del Baile debe darse cuando nos encontramos en el llano del lado derecho de la curva, luego que los Martillazos hicieron su trabajo.

En el caso peruano, los Martillazos han ayudado pero no lo suficiente como para llevarnos a una zona de Baile.

El Gobierno debe complementar esta situación con otros esfuerzos estratégicos:

Hay que diseñar una hoja de ruta estratégica y empezar a monitorear su cumplimiento.

El tema se complica ya que luego de 2 meses de duración, se puede diagnosticar que sin duda existen ya varias epidemias con diferente nivel de avance en territorio nacional por lo que la estrategia deberá ser ahora diferenciada.

Zonas Diferenciadas por Características Epidemiológicas

Para poder diseñar y monitorear estrategias diferenciadas, debemos primero como Gobierno identificar adecuadamente las zonas diferenciadas por características epidemiológicas.

A continuación presento un cuadro que presenta 2 criterios de asignación a cada Región: El Factor R y el Nivel de Prioridad

	Factor R	Prioridad			Factor R	Prioridad
Huancavelica	2.17	-3		Lambayeque	1.6	10
Tacna	2.11	-3		Piura	1.83	5
Ayacucho	1.96	-4		Callao	1.77	5
Ica	1.92	4		Ica	1.92	4
Pasco	1.91	-1		Ucayali	1.81	4
Piura	1.83	5		Ancash	1.75	4
Ucayali	1.81	4		Loreto	1.67	4
Puno	1.8	-4		Tumbes	1.51	4
Apurímac	1.79	-4		Lima	1.43	3
Callao	1.77	5		La Libertad	1.55	1
Ancash	1.75	4		Pasco	1.91	-1
Huánuco	1.75	-2		Arequipa	1.5	-1
San Martín	1.73	-4		Huánuco	1.75	-2
Junín	1.68	-2		Junín	1.68	-2
Loreto	1.67	4		Amazonas	1.44	-2
Madre de Dios	1.67	-3		Huancavelica	2.17	-3
Moquegua	1.64	-3		Tacna	2.11	-3
Lambayeque	1.6	10		Madre de Dios	1.67	-3
La Libertad	1.55	1		Moquegua	1.64	-3
Tumbes	1.51	4		Cusco	1.38	-3
Arequipa	1.5	-1		Cajamarca	1.31	-3
Amazonas	1.44	-2		Ayacucho	1.96	-4
Lima	1.43	3		Puno	1.8	-4
Cusco	1.38	-3		Apurímac	1.79	-4
Cajamarca	1.31	-3		San Martín	1.73	-4

El Factor R lo calcularon el grupo de profesionales independientes que fueron invitados a Palacio de Gobierno a exponer sus resultados.
<https://huaynodata.com/>

Las Prioridades las ha determinado el Viceministerio de Salud.

Interpretando el reporte, el Viceministerio de Salud no estaría considerando el Factor R (tasa de reproducción de contagio) como una de las variables para establecer en las prioridades de las diferentes regiones.

Por ejemplo, según Factor R, las 3 zonas con mayor tasa de contagio son:

1. Huancavelica: En 3er. Nivel de prioridad para el Viceministerio
2. Tacna: En 3er. Nivel de prioridad para el Viceministerio
3. Ayacucho: En 4to. Nivel de prioridad para el Viceministerio

Esa situación amerita una revisión de parte de las autoridades.

Se debe contar con criterios claros y homologados entre la Alta Dirección del país pues la definición y categorización de las zonas con características epidemiológicas diferentes tendrá un efecto multiplicador clave a la hora de definir las estrategias que les corresponde a cada una de ellas.

Queda claro que si a una zona epidemiológica se le asigna una priorización diferente a la que necesita, puede tener un alto costo en vidas.

Cabe destacar que la identificación de zonas epidemiológicas debe ser constante porque el avance de la epidemia también lo es. Eso quiere decir que si una zona estaba en ámbar hace unos días ahora podría estar en rojo y necesitar otro nivel de prioridad.

De esto se deduce que la priorización debe ser dinámica.

Reflexión Final:

Una buena o mala gestión hará la diferencia entre el éxito y el fracaso en esta dura batalla contra un poderoso enemigo invisible.

Fomentemos que en esta crisis los diferentes niveles de Gobierno hagan uso del Management Estratégico con el fin de que puedan elevar su nivel de gestión e incrementar así sus posibilidades de éxito.

(*) Sobre Iván Arrieta García

*Consultor Internacional en Management Estratégico
Especialista más reconocido de Balanced Scorecard en Latinoamérica.
Creador del BSC Focusplus®
Orgulloso Representante de la Marca Perú por 4to. Año consecutivo
CEO de Consultoría y Asesoría Estratégica
Balanced@Scorecard.com.pe*