



Gestionando el caos bajo la nueva realidad

Recomendaciones para atender los principales retos y preocupaciones de las empresas en Latinoamérica ante la crisis

Ojo a la **situaciones**
inesperadas. En ellas se
encierran a veces las
grandes oportunidades.

Joseph Pulitzer





El reciente y sorpresivo brote de **COVID-19** ha impactado familias, comunidades y empresas de todo el mundo.

Desde que inició la emergencia, **Mejores Empresas** ha buscado reafirmar su compromiso para respaldar al **sector empresarial**, realizando diversas acciones que contribuyan a la recuperación de las compañías participantes y agreguen valor a la comunidad.

En Mejores Empresas creemos que esta crisis generará **innovaciones y oportunidades** para las compañías, por lo que estamos convencidos que saldremos fortalecidos.

Agradecemos el compromiso con el programa y confiamos en que **juntos somos mejores**.

Directora de Mejores Empresas de Latinoamérica



Contenido



Introducción	05
Análisis de la muestra	06
Preocupaciones y necesidades	07
Clientes	09
Finanzas	12
Operaciones	15
Continuidad del negocio	15
Talento	19
Resultados locales	
México	22
Colombia	24
Argentina	26
Centroamérica	28
Conclusiones	29





Introducción

La llegada de la nueva realidad genera incertidumbre para todos los que somos testigos del caos que ha representado a nivel global el brote de COVID-19. Las empresas externan interrogantes y preocupaciones sobre cómo enfrentar los nuevos retos, capitalizar oportunidades y adaptarse rápidamente a los cambios constantes.

La flexibilidad, innovación y resiliencia son solo algunas características que permitirán a las compañías enfrentar esta crisis de mejor forma. Asimismo, planear y prepararse para la nueva realidad es indispensable para lograr su sustentabilidad.

Para todo ello, es importante mantenerse informado: identificar las tendencias de la industria y el comportamiento de la competencia, entender y conocer nuevamente al mercado, reconocer las necesidades de proveedores, colaboradores y de la comunidad en la que se opera.

Mejores Empresas, además de reconocer a las organizaciones con un alto nivel de desempeño en la gestión de negocios, busca apoyar al sector medio empresarial e impulsar su continuidad y crecimiento. Es por ello que hemos realizado una serie de encuestas en distintos países para identificar sus principales preocupaciones y desafíos.

Con los hallazgos de este ejercicio, hemos generado también algunas recomendaciones que esperamos contribuyan a los procesos de planeación y toma de decisiones de las compañías participantes, generando mayor certidumbre y brindando herramientas que les permitan diseñar su propia realidad.

Análisis de la muestra



373

empresas



10

países



4

sectores



México

29%



Colombia

24%



Argentina

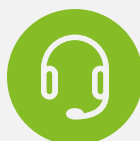
24%



Centroamérica

23%

Servicios



48%

Comercio



24%

Industria



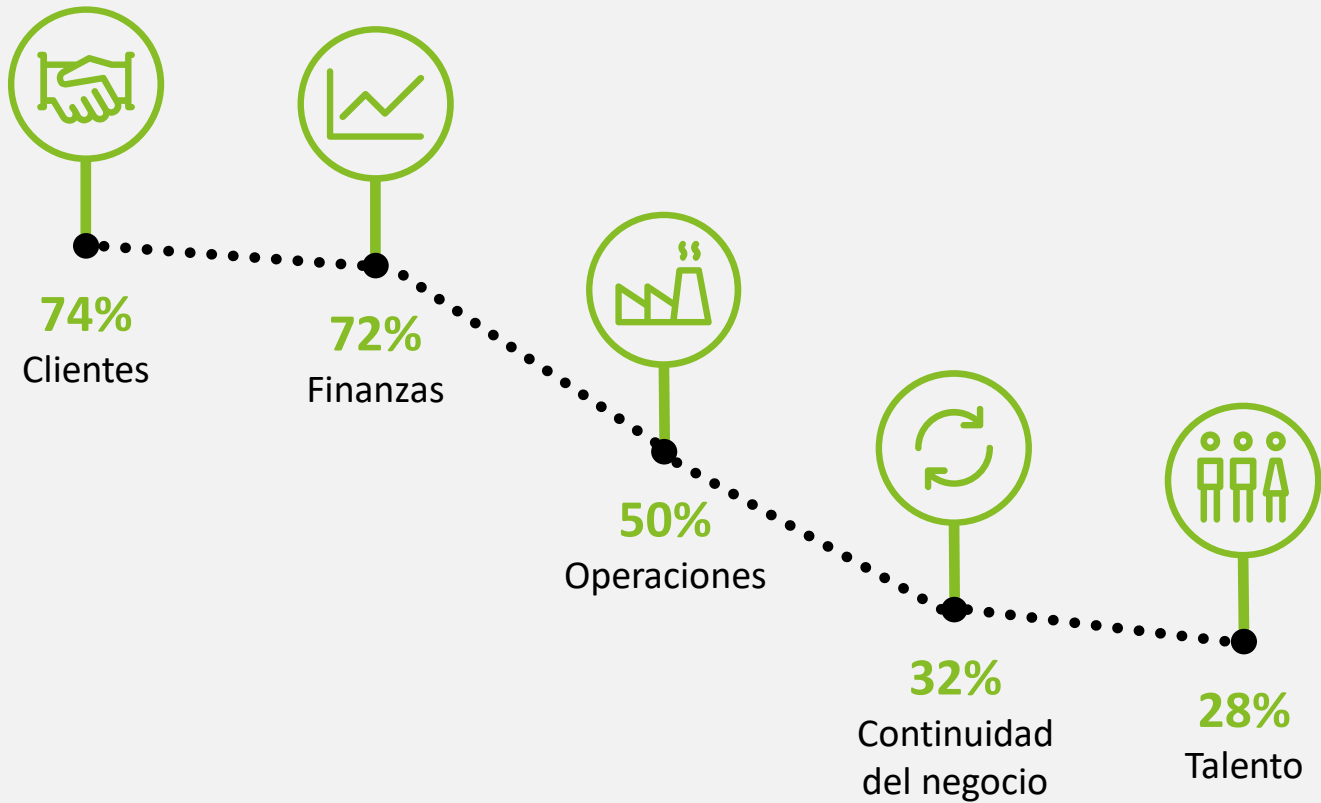
23%

Construcción



5%

Preocupaciones y necesidades



Clientes

Continuidad en la atención, retención, cancelaciones de pedidos, retrasos en entregas, comunicación, afectación en ventas, precios, cambio en prioridades de clientes.



Finanzas

Liquidez, planeación financiera, priorización de pagos, seguimiento a cuentas por cobrar, control de gastos, préstamos bancarios, inversiones en marcha.



Operaciones

Alineación con proveedores, clientes y socios estratégicos, competencia, producción y logística.



Continuidad del negocio

Gobierno Corporativo, metas estratégicas e indicadores, alineación de socios e inversionistas, manejo de crisis.



Talento

Retención, comunicaciones, salud y seguridad, remuneración, recorte de personal, trabajo remoto.

Cientes

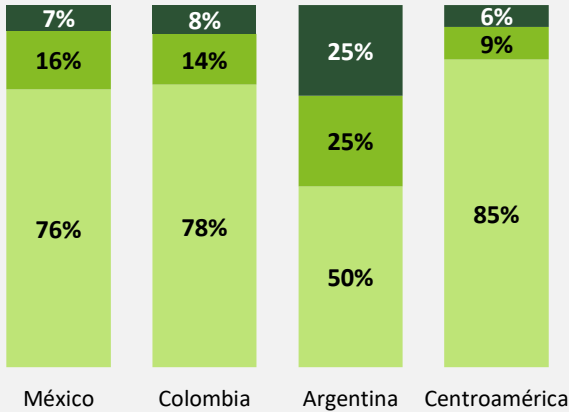


Cientes



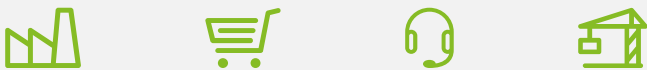
Derivado de la **pandemia**, el **73%** de las empresas que componen la muestra reportó un **decremento en sus ingresos**.

Ingresos



↑ Incrementaron
▬ Se mantuvieron
↓ Disminuyeron

- **Impacto por sector** +



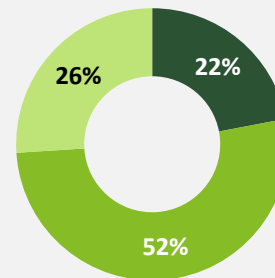
Precios



Sector con mayor **incremento** de precios promedio



Sector con mayor **decremento** de precios promedio



↑ Incrementaron
▬ Se mantuvieron
↓ Disminuyeron

De manera general, el comportamiento de los **precios promedio** fue similar en las cuatro regiones. Sin embargo, **Argentina** muestra un **menor impacto**.

Comercio electrónico

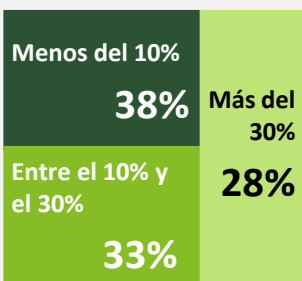


40%

incrementó sus ventas en línea

El **comercio electrónico** todavía representa un **desafío** para Latinoamérica. En la región, **Colombia** mostró el mayor **crecimiento**.

46% cerró algunos puntos de venta durante la contingencia



Sector con mayor **crecimiento** del canal digital

Innovación

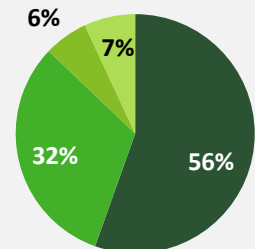


61%

incorporó **nuevos productos o servicios** a su portafolio



Las empresas del sector **Servicios** destacan por **ajustar su oferta**



1° México
2° Argentina
3° Centroamérica
4° Colombia

● 1 o 2 productos/servicios
● 2 a 5 productos/servicios
● 5 a 10 productos/servicios
● Más de 10 productos/servicios

Cientes: Recomendaciones

- 1 **Re-conocer a los clientes** y al mercado para adaptar productos y servicios; revisar esquemas de atención diferenciada para **clientes clave**
- 2 Prever el **cambio de hábitos** en todos los sentidos (ej. trabajo remoto, interés en lo saludable, disminución del contacto físico, etc.)
- 3 Aumentar las capacidades de la empresa con relación al **comercio digital** y el uso de plataformas tecnológicas que favorezcan el **autoservicio**
- 4 Reevaluar los **puntos de venta físicos** (personal, espacios, horarios, entregas, protocolos) para mitigar los riesgos; definir **desinversión** en los que aplique
- 5 Establecer modelos de **optimización de precios**, considerando la oferta, la elasticidad de la demanda, la competencia, etc.
- 6 Considerar **alianzas estratégicas** con proveedores, distribuidores y/o competidores para fortalecer la oferta al cliente
- 7 Fortalecer los mecanismos para obtener **retroalimentación** y, con ello, identificar oportunidades de mejora
- 8 Buscar diferenciarse a través de esquemas de **lealtad y recompensa**, así como atención **personalizada** (aun sin contacto físico); privilegiar la **flexibilidad**
- 9 Definir mensajes clave y ampliar la **comunicación**, reposicionando a la empresa y generando confianza sobre las **medidas de seguridad e higiene**
- 10 Considerar que los **aspectos sociales y ambientales** tendrán una mayor repercusión en la preferencia del cliente

Finanzas





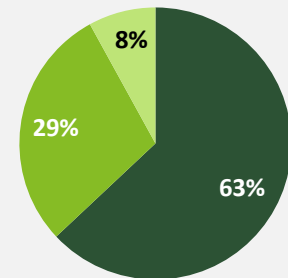
En términos generales, los **costos y gastos se mantuvieron**; los gastos de **mercadotecnia e inversiones en maquinaria, equipo y tecnología** lograron **reducirse**.

Costos y gastos



Materia prima	=	=	=	=
Gastos de venta	↓	=	=	=
Mercadotecnia y publicidad	↓	↓	=	↓
Nómina y/o mano de obra	=	=	=	↓
Logística y distribución	=	=	=	=
Servicios	↓	↓	=	=
Maquinaria, equipo y tecnología	↓	↓	↓	↓
Intereses y gastos financieros	=	=	=	=

63%* estima un **ahorro** en costos y gastos **menor al 10%** derivado del **trabajo remoto**.



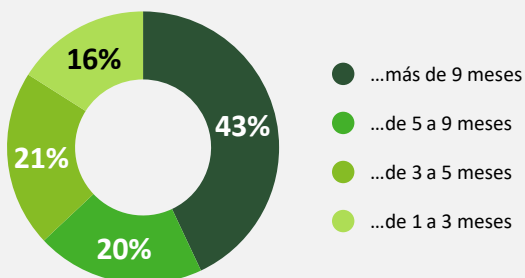
- Menos del 10%
- Entre el 10% y el 20%
- Más del 20%



Sectores con mayores **ahorros** estimados

*No considera México

Con el **flujo de efectivo** actual, las empresas estiman operaciones por...



Argentina presenta una **mejor posición** que el resto de las regiones en términos de **flujo de efectivo**, mientras que **Colombia** muestra el **impacto más negativo**.

Centroamérica es la región con **mayor impacto negativo** en la **rentabilidad**.

- Impacto en la rentabilidad por sector +



51%

ha mantenido el **nivel de endeudamiento**



63%

NO ha reestructurado sus **créditos**

Finanzas: Recomendaciones

- 1 Priorizar el **manejo de efectivo** y realizar **proyecciones de flujo** para el siguiente trimestre; considerar reservas de efectivo en caso de nuevos brotes
- 2 Establecer el **ciclo de conversión de efectivo** como indicador clave. Dar seguimiento a la cartera, optimizar inventarios y mejorar plazos de pago
- 3 Identificar **reducciones de costo y gastos** que no afecten la operación y/o el crecimiento futuro
- 4 Identificar **gastos fijos** que pudieran convertirse en **variables** (ej. fabricación por contrato), que favorezcan el flujo en el mediano plazo
- 5 **Automatizar** la generación de **reportes financieros** y cierres contables para agilizar la toma de decisiones
- 6 Asegurar la disponibilidad de las **líneas de crédito** otorgadas, diversificar fuentes de financiamiento y reestructurar aquellas que sean necesarias
- 7 Evaluar **instrumentos financieros** que permitan mitigar los riesgos (ej. tipo de cambio, alza de precios de la materia prima, etc.)
- 8 Realizar **inversiones** (OPEX y CAPEX) planeadas o en marcha; es posible que deban ajustarse a la **nueva realidad**
- 9 Realizar una **planeación fiscal** y aprovechar los **estímulos** aplicables a cada localidad. En caso de tenerse, priorizar la recuperación de saldos a favor
- 10 Identificar **riesgos** relacionados a las **estrategias fiscales** implementadas; revisar políticas y procedimientos para evitar los **gastos no deducibles**

Operación y continuidad del negocio



Operación



Se presenta un **incremento** general en los **días de cobro**. La región con **mayor impacto** en su **capital de trabajo** es **Centroamérica**.

Capital de trabajo	México	Centroamérica	Argentina	Brasil
Días de cobro	↑	↑	↑	↑
Cuentas incobrables	=	=	=	↑
Días de pago	=	=	=	↑
Días de inventario	=	=	=	↑



Sector con menor **impacto** en los **días de cobro**



Sectores con menor **impacto** en los **días de pago**

Continuidad del negocio



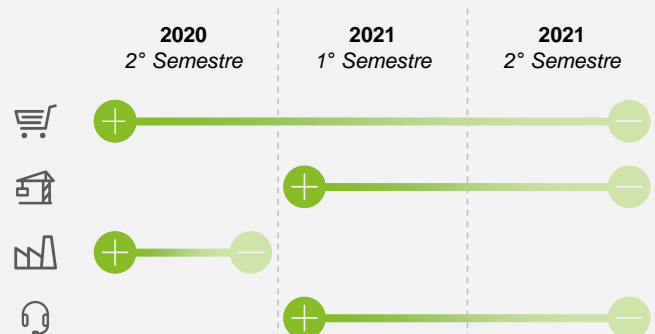
El **tiempo de recuperación** estimado por la compañías es de **6 a 12 meses**; **Centroamérica** considera un periodo de hasta **24 meses**.

Las **actividades esenciales** presentan menores impactos. A ellas se suman las empresas de **seguros** y **tecnología**.



Nota: El impacto considera el comportamiento de ventas y rentabilidad, además del flujo de efectivo y la recuperación estimada

Recuperación estimada en nuevo escenario post COVID-19



El sector **Industria** presenta el menor tiempo de recuperación estimado.

Operación: Recomendaciones

- 1 Realizar nuevas estimaciones de la demanda basados en una **planeación colaborativa** con clientes, ampliando la comunicación con estos y entre áreas
- 2 Identificar posibles interrupciones en la cadena, evaluando los **riesgos financieros**; considerar **diversificar** proveedores, mitigando dependencias
- 3 Implementar prácticas que contribuyan a la **continuidad** de toda la cadena (ej. anticipos a proveedores críticos, revisión de cláusulas o contratos, etc.)
- 4 Enfocar la organización al **concepto Lean** (reducción de todo tipo de desperdicios), mejorando la estructura de costos y gastos
- 5 Considerar el rediseño del **layout** de plantas y oficinas, cumpliendo medidas sanitarias y optimizando los espacios (ej. disminución del contacto físico)
- 6 Redefinir **políticas de inventario** acorde a los nuevos patrones de consumo; invertir en **herramientas** que permitan su visibilidad en tiempo real
- 7 Incorporar **mecanismos de operación escalonados** para prevenir brotes, considerando factores de riesgo; identificar **reemplazos** de personal clave
- 8 Fomentar la **inclusión tecnológica** en todos los procesos de negocio y capacitar adecuadamente a los colaboradores durante la implementación
- 9 Retomar **proyectos pendientes** (ej. inversiones, contrataciones, desarrollos, etc.) y evaluar su **viabilidad** post pandemia
- 10 Considerar la **desinversión** en líneas de negocio **no rentables** en la nueva realidad, liberando capital de trabajo

Continuidad del negocio: Recomendaciones

- 1 Generar **información oportuna y relevante** y dar **certidumbre** a los socios, miembros del Consejo y otros **Grupos de Interés**
- 2 Robustecer los órganos del Gobierno Corporativo, incluyendo **consejeros externos**
- 3 Reevaluar los **objetivos y metas estratégicas** del negocio, ajustando las proyecciones y presupuestos; identificar recursos requeridos para su logro
- 4 Refinar los **indicadores clave** de negocio y buscar la generación automática a través de herramientas tecnológicas
- 5 Definir **escenarios y planes de recuperación** que consideren las **lecciones aprendidas** durante la contingencia
- 6 Identificar los **riesgos** de negocio, restableciendo prioridades y acciones para su mitigación. Actualizar planes de continuidad del negocio, incluyendo DRP
- 7 Considerar la incorporación de un **COVID Officer** que establezca mecanismos y canales para dar seguimiento a incidencias
- 8 Revisar la **infraestructura** para garantizar las operaciones presenciales y virtuales. Robustecer los mecanismos de **seguridad** de la información
- 9 Fortalecer las competencias suaves de los **líderes** para generar **confianza** en la organización, favoreciendo la implementación de cambios requeridos
- 10 Ajustar el **plan de responsabilidad social y sustentabilidad**, fomentando el consumo local y la recuperación de la comunidad donde se opera

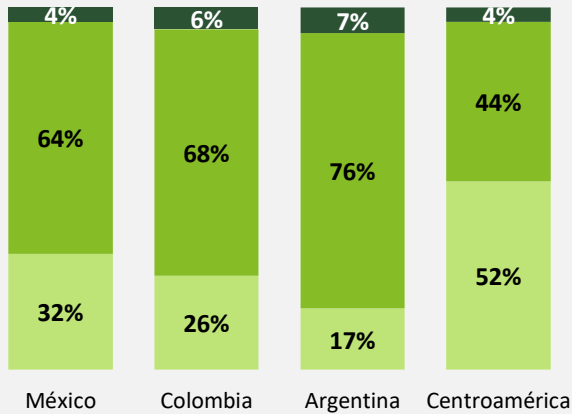
Talento





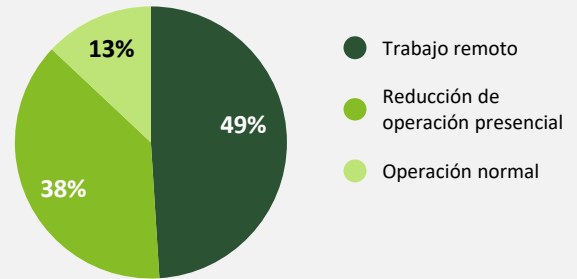
Las empresas han realizado esfuerzos por **mantener** la totalidad de su **plantilla**, incluso con el **decremento en ingresos y rentabilidad**.

Número de colaboradores



↑ Incrementaron
▬ Se mantuvieron
↓ Disminuyeron

Esquema de operación*



Colombia presenta mayor **trabajo remoto**.



Sector con **mayor** trabajo remoto



Sector con **menor** trabajo remoto

*Esquema actual al realizar la encuesta

Acciones en respuesta a la contingencia



Con el fin de **preservar la salud** de sus colaboradores, las organizaciones han implementado **trabajo remoto**. Esta práctica ha impulsado la comunicación interna y brindar apoyo a los colaboradores.

Talento: Recomendaciones

- 1 Diseñar y comunicar el **plan de retorno**, incluyendo la definición de nuevos esquemas de trabajo, políticas, medidas de seguridad, protocolos, etc.
- 2 Normalizar el **trabajo virtual**, estableciendo nuevos objetivos e indicadores de desempeño y ofreciendo tecnologías de comunicación para su funcionamiento
- 3 Estimar el tamaño, costo y capacidades requeridas de la **nueva fuerza laboral ideal**; analizar cargas y reubicaciones, adaptando los **procesos** relacionados
- 4 Revisar las implicaciones laborales y legales para **salidas y contrataciones** futuras de personal, así como adecuaciones a los contratos de trabajo
- 5 Identificar **preocupaciones** para disminuir la **resistencia** al plan de retorno. Prever abandono de trabajo y/o ausentismo, privilegiando la **flexibilidad**
- 6 Redefinir la **propuesta de valor al talento** buscando retener al mejor personal. Promover su salud física y emocional para mantener la productividad
- 7 Definir **planes de sucesión** para puestos clave, revisando además la estructura de los equipos, la duplicidad de funciones y líneas de reporte
- 8 Incorporar **esquemas virtuales de capacitación y desarrollo**, buscando incluir las nuevas capacidades y competencias requeridas (ej. venta no presencial)
- 9 Identificar personal destacado durante la contingencia, desarrollando **esquemas de reconocimiento** monetario y/o no monetario
- 10 Implementar iniciativas que preserven la **cultura** de la organización (aun con la distancia). Realizar acciones que den certidumbre y eviten rumores

**MEJORES
EMPRESAS
MEXICANAS®**



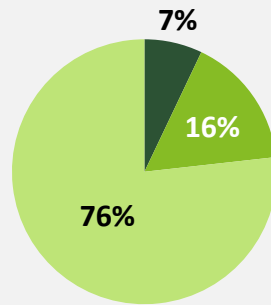
México

Participaron **20** entidades federativas

Preocupaciones y necesidades

- 1° Clientes
- 2° Finanzas
- 3° Operaciones
- 4° Talento
- 5° Continuidad del negocio

Ingresos



Incrementaron

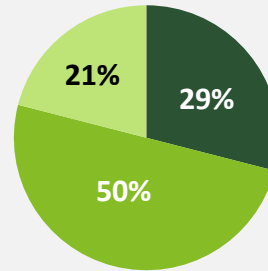


Se mantuvieron

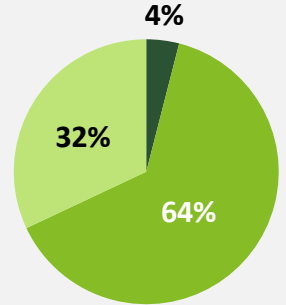


Disminuyeron

Precios



Empleados



53%

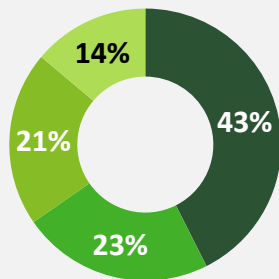
realiza ventas **en línea**



66%

incorporó **nuevos productos o servicios** a su portafolio

Con el **flujo de efectivo** actual, las empresas estiman operaciones por...



- ...más de 9 meses
- ...de 5 a 9 meses
- ...de 3 a 5 meses
- ...de 1 a 3 meses

Las empresas **REDUJERON**:

- Gastos de venta
- Mercadotecnia y publicidad
- Servicios (ej. renta, energía eléctrica, agua, etc.)
- Inversiones en maquinaria, equipo y tecnología

Capital de trabajo



Días de cobro



Días de pago



Días de inventario

Acciones realizadas en materia de **talento**

- 1° Trabajo remoto
- 2° Comunicación interna
- 3° Apoyo a colaboradores

Suspensión de **4°** promociones y/o contrataciones

Vacaciones colectivas, **5°** escalonadas o anticipadas



Tiempo de recuperación estimado en nuevo escenario post COVID-19:

6 – 12 meses

COLOMBIA MEJORES
EMPRESAS
COLOMBIANAS



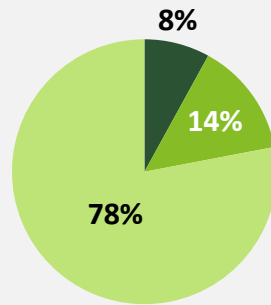
Colombia

Participaron **6** departamentos

Preocupaciones y necesidades

- 1° Finanzas
- 2° Clientes
- 3° Operaciones
- 4° Tecnología
- 5° Talento

Ingresos



Incrementaron

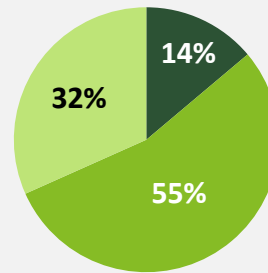


Se mantuvieron

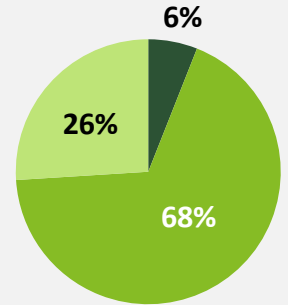


Disminuyeron

Precios



Empleados



51%

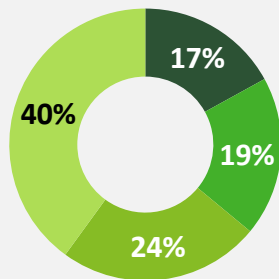
incrementó sus ventas **en línea**



45%

incorporó **nuevos productos o servicios** a su portafolio

Con el **flujo de efectivo** actual, las empresas estiman operaciones por...



- ...más de 9 meses
- ...de 5 a 9 meses
- ...de 3 a 5 meses
- ...de 1 a 3 meses

Las empresas **REDUJERON**:

- Mercadotecnia y publicidad
- Servicios (ej. renta, energía eléctrica, agua, etc.)
- Inversiones en maquinaria, equipo y tecnología

Capital de trabajo



Días de cobro



Días de pago



Días de inventario

Acciones realizadas en materia de **talento**

- 1° Trabajo remoto
- 2° Comunicación interna
- 3° Apoyo a colaboradores
- 4° Reasignación de personal
- 5° Planes de sucesión



Tiempo de recuperación estimado en nuevo escenario post COVID-19:

6 – 24 meses



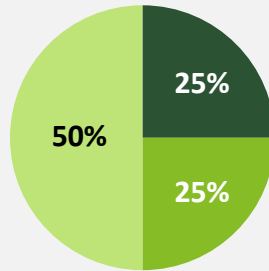
Argentina

Participaron **88** organizaciones

Preocupaciones y necesidades

- 1° Clientes
- 2° Finanzas
- 3° Operaciones
- 4° Continuidad del negocio
- 5° Impuestos y legales

Ingresos



Incrementaron

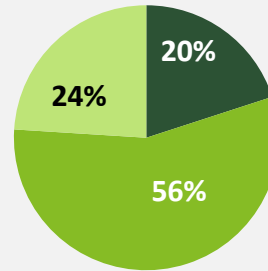


Se mantuvieron

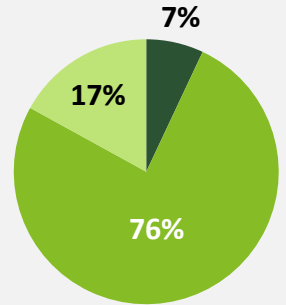


Disminuyeron

Precios



Empleados



38%

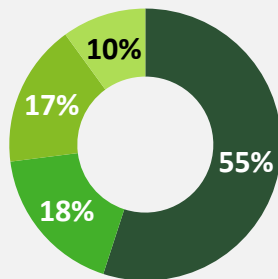
incrementó sus ventas **en línea**



64%

incorporó **nuevos productos o servicios** a su portafolio

Con el **flujo de efectivo** actual, las empresas estiman operaciones por...



- ...más de 9 meses
- ...de 5 a 9 meses
- ...de 3 a 5 meses
- ...de 1 a 3 meses

Las empresas **REDUJERON** inversiones en maquinaria, equipo y tecnología

75%

estima un ahorro de **menos del 10%** derivado del trabajo remoto

Capital de trabajo



Días de cobro



Días de pago



Días de inventario

Acciones realizadas en materia de **talento**

- 1° Trabajo remoto
- 2° Comunicación interna
- 3° Apoyo a colaboradores
- 4° Reasignación de personal
- 5° Suspensión de promociones y/o contrataciones



Tiempo de recuperación estimado en nuevo escenario post COVID-19:

6 meses



MEJORES
EMPRESAS
CENTROAMERICANAS



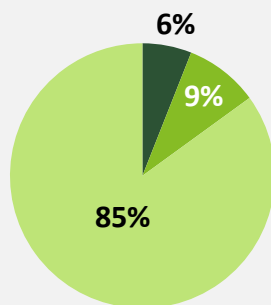
Centroamérica

Participaron **6** países de la región

Preocupaciones y necesidades

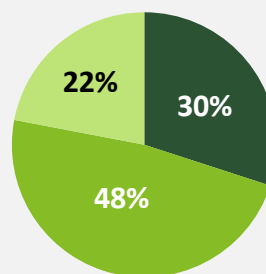
- 1° Clientes
- 2° Finanzas
- 3° Operaciones
- 4° Continuidad del negocio
- 5° Talento

Ingresos



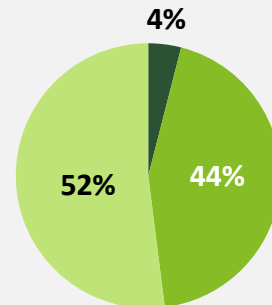
Incrementaron

Precios



Se mantuvieron

Empleados



Disminuyeron



41%

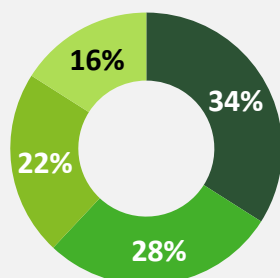
cerró algunos puntos de venta



60%

incorporó nuevos productos o servicios a su portafolio

Con el **flujo de efectivo** actual, las empresas estiman operaciones por...



- ...más de 9 meses
- ...de 5 a 9 meses
- ...de 3 a 5 meses
- ...de 1 a 3 meses

Las empresas **REDUJERON**:

- Mercadotecnia y publicidad
- Nómina y/o mano de obra
- Inversiones en maquinaria, equipo y tecnología

Capital de trabajo



Días de cobro



Días de pago



Días de inventario

Acciones realizadas en materia de talento

- 1° Trabajo remoto
- 2° Comunicación interna
- 3° Suspensión de promociones y/o contrataciones
- 4° Apoyo a colaboradores

5° Vacaciones colectivas, escalonadas o anticipadas



Tiempo de recuperación estimado en nuevo escenario post COVID-19:

12 – 24 meses



Conclusiones

Realizar un ejercicio de planeación estratégica es una buena práctica y cobra mayor relevancia en tiempos de crisis e incertidumbre. Además, incorporar flexibilidad y capacidad de adaptación a estos planes, permitirá afrontar de mejor forma los múltiples cambios que estamos viviendo.

Este documento muestra los principales desafíos a los que se enfrentan las compañías, así como su comportamiento durante la crisis sanitaria actual. Mantener los ingresos, retener a los clientes, preservar el flujo de efectivo y garantizar la operación a lo largo de la cadena de valor son solo algunas de sus preocupaciones.

Asimismo, este reporte busca ofrecer recomendaciones que enriquezcan el proceso de planeación y favorezcan la sustentabilidad de las empresas. Al ser una lista extensa de recomendaciones, sugerimos realizar un mapeo previo de la organización para seleccionar y priorizar las acciones a implementar, buscando incrementar su impacto.

Sin duda, cada empresa tiene sus propias inquietudes y preocupaciones, sin embargo, replantear la estrategia, con innovación y flexibilidad, permitirá identificar y capitalizar oportunidades que no eran visibles antes de la pandemia.

Mejores Empresas reafirma su compromiso por impulsar la continuidad y crecimiento del sector empresarial. Esperamos que este análisis agregue valor y contribuya a que juntos superemos los retos actuales.

Contacto

Pilar Ruiz de Chávez

Mejores Empresas de Latinoamérica

55 5080 6992

pruizdechavez@deloittemx.com



Mónica Gómez

Mejores Empresas Mexicanas

55 5900 1938

mgomezgonzalez@deloittemx.com



mem@mejoresempresasmexicanas.com

Darlly Hernández

Mejores Empresas Colombianas

57 1426 2516

darhernandez@deloitte.com



mecol@mejoresempresascolombianas.com

Francisco Maletti

Mejores Empresas de Argentina

11 5952 7030

fmaletti@deloitte.com



medar@mejoresempresasdeargentina.com

Diana Espinoza

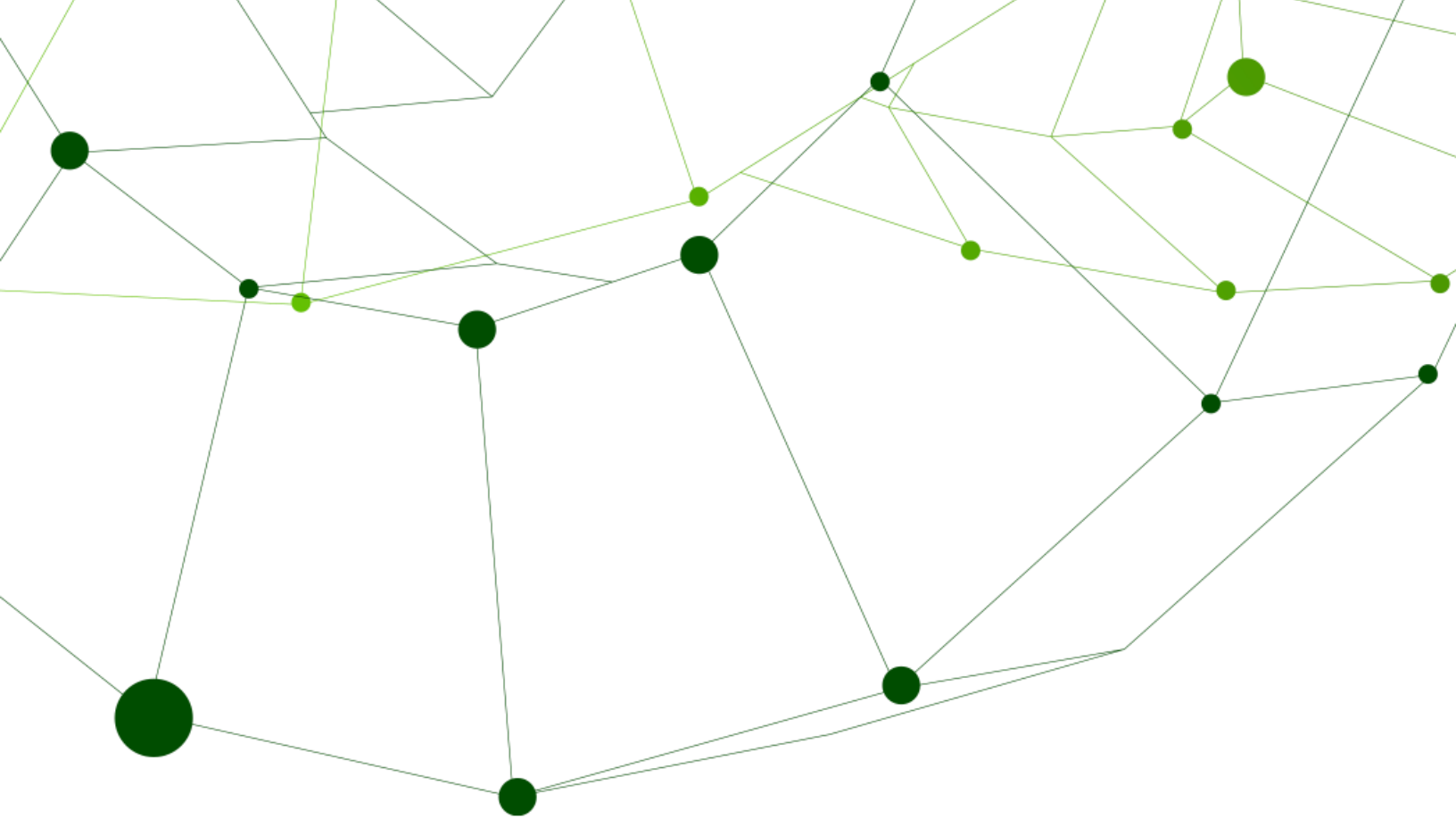
Mejores Empresas Centroamericanas

503 2524 4148

diespinoza@deloitte.com



meca@mejoresempresascentroamericanas.com



MEJORES EMPRESAS DE LATINOAMÉRICA

"MEJORES EMPRESAS DE LATINOAMÉRICA" (en lo sucesivo el "RECONOCIMIENTO"), es un reconocimiento que otorga DELOITTE de manera conjunta con otras instituciones (en lo sucesivo los "COPATROCINADORES"), a las empresas (en lo sucesivo las "EMPRESAS PARTICIPANTES") que se inscriben de forma gratuita en el portal, quienes participarán en un proceso de análisis llevado a cabo por los COPATROCINADORES, respecto de sus prácticas financieras y de negocio en México, Colombia, Argentina y Centroamérica. Concluido el proceso de análisis, los COPATROCINADORES determinarán a cuales de las EMPRESAS PARTICIPANTES se les otorgará el RECONOCIMIENTO.

El proceso de análisis al que se hace referencia el párrafo que antecede, no implica la prestación de servicios de cualquier naturaleza, directa o indirectamente, por parte de cualquiera de los COPATROCINADORES, es decir, la revisión que llevarán a cabo DELOITTE y los COPATROCINADORES no tendrá en ningún momento el carácter de auditoría de estados financieros, ni sustituirá obligaciones legales a cargo de las EMPRESAS PARTICIPANTES.

Las EMPRESAS PARTICIPANTES aceptan y se obligan, desde el momento en que se inscriben en el SITIO, con los términos y condiciones para la obtención del RECONOCIMIENTO. Asimismo, manifiestan conocer los alcances del mismo, las bases para participar en él y la mecánica de evaluación; derivado de lo anterior, aceptan desde este momento que la decisión del comité, sobre el reconocimiento y las empresas que lo portarán, es inapelable.