ESE BUSINESS SCHOOL
Universidad de los Andes

CENTRO
GOBIERNO
CORPORATIVO
Y SOCIEDAD

IMPACTO DEL COVID19 EN EMPRESAS Y SUS LÍDERES:

ARGENTINA, CHILE, COLOMBIA Y URUGUAY

Alfredo Enrione C.
PhD., IESE, Universidad de Navarra.
Director del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad.
aenrione.ese@uandes.cl

Catalina Berner G.
Socióloga, PUC.
Investigadora del Centro de Gobierno Corporativo y Sociedad.
cberner.ese@uandes.cl

La actual crisis sanitaria provocada por el COVID19 ha generado enormes demandas y desafíos para las empresas. Los directivos y altos ejecutivos se han visto obligados a tomar decisiones en un contexto de alta incertidumbre.

¿Qué tan preparadas estaban las empresas? ¿cuál es su evaluaciones respecto al rol del gobierno en la crisis sanitaria? ¿qué iniciativas han analizado para mitigar los efectos negativos de la crisis? ¿cuáles han sido los impactos en la salud emocional de los lideres? ¿existen diferencias entre Argentina, Chile, Colombia y Uruguay?

PRINCIPALES HALLAZGOS

- En Chile, el sector empresarial tiene una posición neutral respecto al rol del gobierno en la pandemia. En Uruguay la mayoría de los encuestados está satisfecho con las medidas, mientras que en Argentina y Colombia existe una alta desaprobación.
- Ajuste a servicios y/o productos, ajustes a costos no laborales y lanzamiento de nuevos productos y servicios, son las iniciativas más analizadas para mitigar los efectos negativos de la pandemia.
- Pocas empresas estaban preparadas para la crisis. Sin embargo, los factores externos han canalizado procesos de cambio en pos de una mayor digitalización.
- Las principales emociones que el COVID19 ha generado son: preocupación, incertidumbre, ansiedad, sentimiento de equipo y creatividad.
- En Chile, la mayoría de los encuestados afirma que la crisis ha afectado el rendimiento de sus equipos: 40% menciona un efecto negativo y 41% un efecto positivo.

Corporate Sponsors

pwc cmpc KINGSLEY GATE PARTNERS

SOBRE EL ESTUDIO

Universo del estudio
Altos ejecutivos y directores de empresas

Tipo de muestreo
Por conveniencia, a partir de la base de datos de cada Universidad

Técnica de recolección de datos
Encuesta online auto-administrada

Muestra
1317 encuestas individuales para 4 países

Periodo de recolección de datos
Abril y primera semana de mayo 2020

Se analizaron respuestas de directores y altos ejecutivos de diversos sectores económicos y tipos de empresas. El análisis de datos se realizó a nivel agregado por países, sin individualizar personas ni compañías.

Por otro lado, con el objetivo de poder realizar comparaciones, el contenido general de la encuesta fue común para los cuatro países. Sin embargo, Argentina omitió algunas preguntas (por lo que este país no está integrado en ciertos análisis) y otros realizaron pequeñas modificaciones al cuestionario (específicamente redacción de preguntas) para lograr un mejor entendimiento del encuestado. Sin perjuicio de lo anterior, la encuesta fue organizada en tres secciones:

1 IMPACTO EMPRESA
Coyuntura e impacto en la estructura del negocio

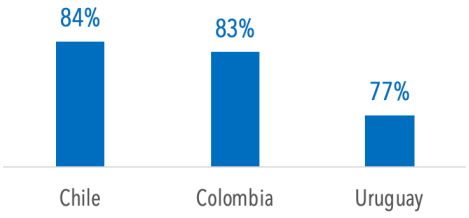
2 ¿EMPRESAS PREPARADAS?
Digitalización: teletrabajo & e-commerce

3 IMPACTO COLABORADORES
Impacto en salud de líderes y equipos

1 IMPACTO EMPRESA: COYUNTURA EN LA ESTRUCTURA DEL NEGOCIO

Gestión del corto, mediano y largo plazo

Proyección de caída de ventas para el 2020
(% que afirma que sus ventas caerán)



En general para los 4 países de la región, las iniciativa más consideradas han sido:

(1) Ajuste al servicio y/o productos,

(2) Ajuste a costos no laborales y

(3) Lanzamiento de nuevos productos y servicios.

Sin duda, la pandemia producto del COVID19 fue un balde de agua fría para muchas empresas y como es de esperarse, la mayoría de los altos directivos esperan una caída de las ventas para el año 2020. Chile es el país más pesimista en comparación con Colombia y Uruguay, y las industrias que proyectan una mayor caída en este país son la automotriz, minoristas / retail y construcción e inmobiliaria.

En este contexto, ¿cuáles son las medidas que se han analizado para mitigar los efectos negativos del COVID19? **Argentina** es el país que más ha buscado cuidar las fuentes de trabajo, por los que el grueso del ajuste pasó por los costos no laborales y el lanzamiento de nuevos productos. En **Chile** el énfasis ha estado en ajustar los servicios y productos para mitigar los efectos de la crisis. Las acciones de RSE y ajustes de costos no laborales ha tenido menos importancia en comparación a los otros países de la región. En **Colombia y Uruguay,** el foco ha estado en en el lanzamiento y ajuste de productos y servicios, junto a ajustar costos no laborales. Sin embargo, en **Colombia** se le ha dado un especial énfasis a las medidas para acelerar el crecimiento, mientras que en **Uruguay**, una iniciativa ampliamente analizada fue el pase seguro de paro.

INICIATIVAS ANALIZADAS PARA MITIGAR EL EFECTO NEGATIVO DEL COVID19
(% que ha analizado la iniciativa)

INICIATIVAS	Argentina	Chile	Colombia	Uruguay
Lanzamiento nuevos productos o servicios	40 %	29 %	46 %	28 %
Ajustes al servicio o producto	36 %	75 %	60 %	48 %
Medidas para acelerar el crecimiento	32 %	22 %	42 %	31 %
Acciones RSE	32 %	21 %	31 %	26 %
Diálogo con sindicatos	26 %	21 %	5 %	17 %
Ajuste costos no laborales	55 %	24 %	58 %	50 %
Suspensiones temporales de empleo	-	26 %	-	-
Reducción personal	19 %	29 %	35 %	26 %
Reducción salarial	-	22 %	-	-
Reduccion jornada laboral	28 %	21 %	33 %	17 %
Procedimiento preventivo acreedores	7 %	18 %	24 %	-
Pase a seguro de paro	-	-	-	43 %

Además de analizar e implementar medidas de corto plazo que buscan contrarrestar los efectos negativos de la pandemia, según expertos en management y estrategia, para responder eficaz y oportunamente a las contingencias que surgen de una crisis, las empresas -además de ser resilientes y adaptarse- deben balancear sus acciones en función a tres horizontes temporales: corto, mediano y largo plazo.

1

CORTO PLAZO
RESPONDER
a las urgencias y asegurarla continuidad operacional

2

MEDIANO PLAZO
RECUPERAR
el nivel de actividad y ventas planificado

3

LARGO PLAZO
RE-IMAGINAR
una mejor compañía que se adecúa a la "nueva normalidad"

En Colombia poco más de la mitad de los encuestados señala que el largo plazo fue un tema de intenso análisis (55%), mientras que en Chile y Uruguay la proporción disminuye (37% y 36% respectivamente). Así, se observa que la mayoría de las compañías están respondiendo a la crisis con un foco más de corto plazo, mientras que la minoría –a excepción de Colombia- está pensando en cómo las acciones de hoy influirán en el largo plazo.

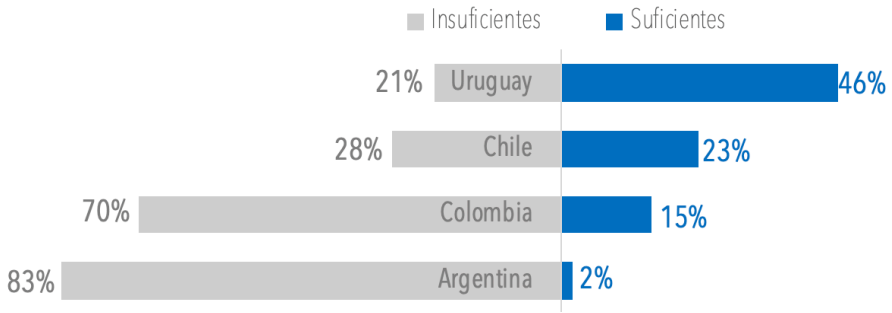
Evaluación sobre el rol del gobierno

Uruguay es el país donde existe una mayor aprobación del sector empresarial, pues casi la mitad de los encuestados considera que las medidas implementadas por el gobierno son suficientes para atenuar el impacto negativo del COVID19. Por el contrario, Colombia y Argentina muestran una mayor desaprobación, siendo éste último, el país más insatisfecho: en Argentina 4 de cada 5 empresarios considera insuficientes las medidas del gobierno para atenuar la crisis sanitaria. En Chile, la postura es más bien neutral respecto a la labor del gobierno: Prácticamente el 50% no tiene una decisión clara, el 28% se encuentra insatisfecho y el 23% satisfecho.

Para el caso de Chile, las medidas más urgentes de implementar por parte del gobierno son:

- Financiamiento con garantías estatales o facilidades de crédito ("Crédito COVID")
- Apoyo a empresas independientes y PYMES (Ej: FOGAPE)
- Apoyo a grandes empresas (para no cortar cadena de pago y dar empleo)
- Aumentar gasto público para reactivar la economía (Ej: Obras públicas, inversión infraestructura)

PERCEPCIÓN SOBRE LAS MEDIDAS TOMADAS POR EL GOBIERNO PARA ATENUAR EL IMPACTO NEGATIVO DEL COVID19
(% no suma 100% pues no se considera la respuesta "no sé")



2 ¿EMPRESAS PREPARADAS? TELETRABAJO & E-COMMERCE

Pese a que todas las empresas fueron tomadas por sorpresa ante la pandemia del coronavirus, algunas estaban más preparadas que otras para enfrentar el trabajo remoto y la paralización del canal de ventas, producto de las cuarentenas.

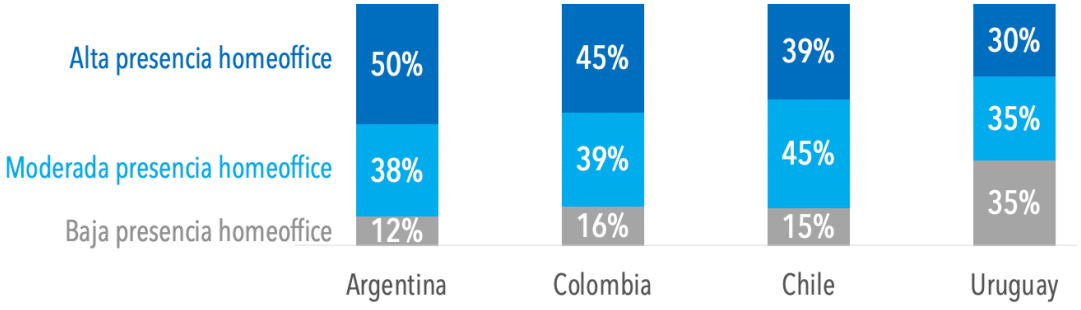
Antes de la crisis, ¿qué proporción de empresas disponía de tecnología en la nube que permite una adaptación inmediata al trabajo remoto? En Chile el 64% y en Colombia y Uruguay, un 51%. Sin embargo, a pesar de que la mayoría de las empresas disponían de la tecnología necesaria para realizar teletrabajo, pocas habrían implementado el trabajo remoto como práctica regular en sus espacios de trabajo.

EMPRESAS CON TELETRABAJO REGULAR ANTES DE LA CRISIS SANITARIA

(% afirma: "Sí. la gente hacía teletrabajo regularmente")

La crisis sanitaria impulsó el trabajo a distancia. Actualmente, las tasas de trabajo remoto son significativamente más altas que antes de la crisis. Argentina es el país que presenta mayor homeoffice, seguramente por las mayores restricciones en pos del aislamiento. Luego lo sigue Colombia, donde el 45% tiene más del 80% de su personal trabajando remotamente, mientras que en Chile ese porcentaje de home officers alcanza el 39%. Así, Colombia –que presentaba tasas de teletrabajo regular mayores que Chile y Uruguay antes de la crisis- sigue mostrando una mayor proporción de homeoffice actualmente. Por último Uruguay es el país muestra una menor presencia de teletrabajo en sus empresas.

PORCENTAJE DE LA FUERZA LABORAL EN TELETRABAJO ACTUALMENTE EN SU EMPRESA

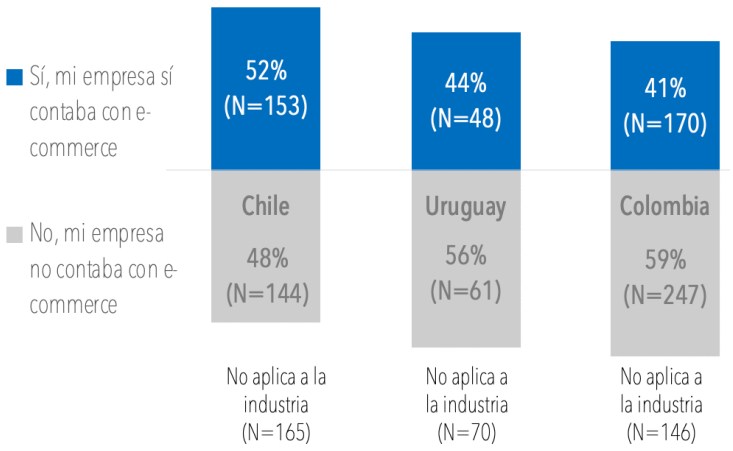


¿Qué porcentaje de e-commerce se debería alcanzar?

Depende del tipo de empresas. Llegar a un 10% es gigante para una empresa tradicional. Walmart llegó al 8% el año pasado a nivel mundial y ha debido invertir años y billones de dólares. Distinto es si naces como una empresa online, como sería el caso de MercadoLibre.

En relación al *e-commerce* antes de la pandemia del COVID19, se observa que muchas empresas no poseen el mecanismo pues la venta online no aplica para su empresa. Sin embargo, en relación a las compañías que sí están posibilitadas para vender mediante internet, se observa que en Chile el 52% de ellas sí contaba con *e-commerce*, superando a países como Uruguay (44%) y Colombia (41%). .

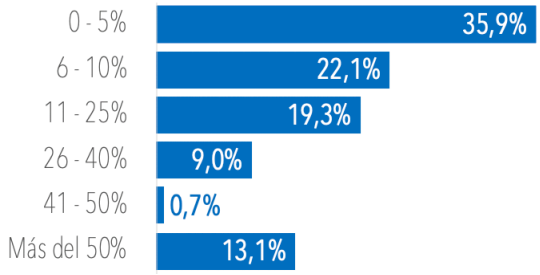
MECANISMOS DE E-COMMERCE HABILITADOS ANTES DE LA PANDEMIA



El caso de Chile y el e-commerce

Si bien en Chile la mitad de las empresas tenían implementado el *e-commerce* antes de la pandemia, se observa que las ventas online representan una baja proporción de los ingresos totales 2019.

% INGRESOS QUE PROVINO DE LA VENTA ONLINE EN 2019

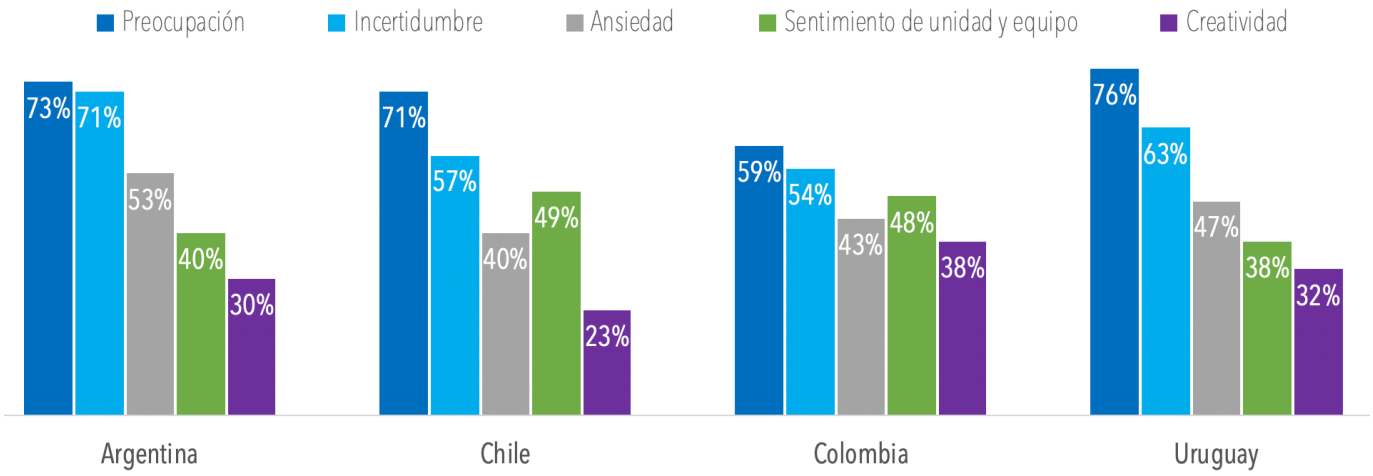


Por otro lado, las ventas por internet están mayoritariamente implementadas en las grandes empresas (65% tienen habilitado este canal y 15% lo está desarrollando). El retail y la banca, inversiones y seguros, son las industrias que más presentan este mecanismo de venta. Por el contrario, el sector de *commodities* y agricultura, ganadería y pesca son quienes en menor proporción poseen *e-commerce*.

3 IMPACTO EN SALUD DE LOS LÍDERES Y EQUIPOS

¿Cuáles son las principales emociones que la crisis del COVID19 ha generado en directores y altos directivos? En Argentina, Chile, Colombia y Uruguay las cinco más comunes fueron: preocupación, incertidumbre, ansiedad, sentimiento de unidad y equipo y creatividad.

PRINCIPALES EMOCIONES QUE HA GENERADO LA CRISIS SANITARIA EN LÍDERES



¿Y las empresas han implementado iniciativas para gestionar las emociones de sus colaboradores? Muchas empresas sí: en Chile el 45% de las encuestadas, en Uruguay el 67% y en Colombia el 80%. Las iniciativas más comunes -para los tres países mencionados- se agrupan en dos categorías:

MÁS COMUNICACIÓN

- Llamados semanales (grupales e individuales)
- Cafés virtuales
- Transparencia
- Agradecer a colaboradores
- Conversaciones motivacionales

APOYO PSICOLÓGICO

- Talleres de mindfullness
- Capacitación sobre emociones
- Charlas de apoyo psicológico
- Deporte en línea
- Coaching virtual

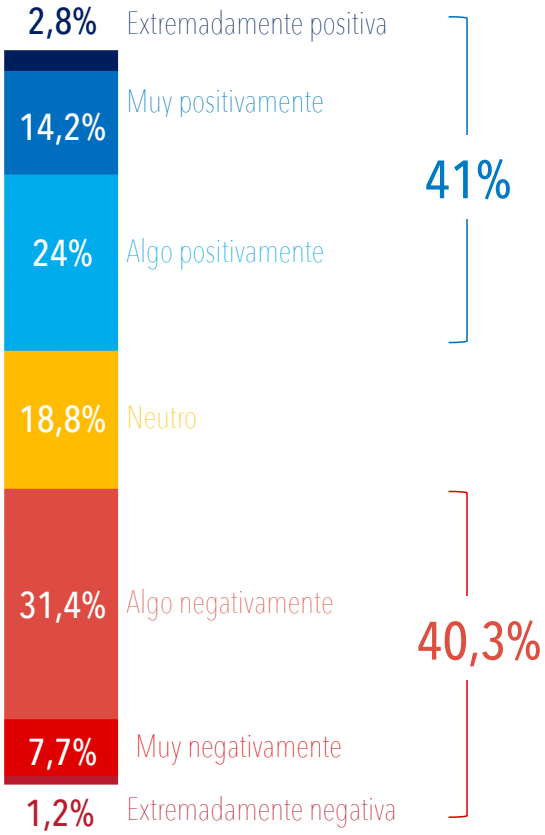
Efecto del COVID19 en el rendimiento de equipos en empresas chilenas

39%

señala que la pandemia ha significado oportunidades para su empresa y que las han sabido aprovechar

Al considerar el impacto que la crisis sanitaria ha generado en la empresa, en las forma de trabajo y en la salud de los colaboradores, es esperable que el rendimiento de los equipos también se vea afectado por la pandemia.

Específicamente para el caso de Chile, el 81% de los encuestados afirma que el COVID19 ha tenido repercusiones en el rendimiento de los equipos: 40% señala un efecto negativo, mientras que el 41% afirma un efecto positivo. Paralelamente, 2 de cada 5 encuestados afirma que la pandemia ha significado oportunidades para su empresa y que las han aprovechado.



Así, se observa que muchos equipos -a pesar del contexto incierto, del distanciamiento social y de las nuevas formas de trabajo- han demostrado optimismo, resiliencia y buen rendimiento. Y, en relación a aquellas empresas que perciben una baja en el rendimiento de sus equipos, ¿cómo se ha gestionado dicha caída?

- Reasignación de tareas internamente (30%)
- Aceptación y bajar el ritmo (21%)
- Restablecimiento de metas por unas más cortas y de fácil cumplimiento (15%)
- Contención emocional y comunicación (14%)
- Realizar micro-reuniones al inicio y termino de cada jornada con el equipo (11%)

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

La crisis sanitaria producto del COVID19 ha significado grandes desafíos para las empresas. Las ventas han caído y los líderes han debido tomar decisiones importantes para mitigar los efectos negativos de la pandemia. No todas las compañías estaban preparadas: algunas no disponían con la tecnología para implementar el trabajo remoto y otras, no contaban con *e-commerce*. Esto, sumado a un contexto de alta complejidad e incerteza, ha afectado en las emociones y rendimientos de los equipos.

La pandemia ha acelerado planes hacia una mayor digitalización, impulsando la innovación y nuevas herramientas que han permitido el teletrabajo y favorecido el uso del tiempo. Por otro lado, se ha evidenciado la importancia de la creatividad y de los liderazgos positivos para mitigar los efectos negativos del entorno, sobrellevar la crisis y generar un sentimiento de unidad y equipo en medio del caos.

En toda crisis se replantea el *status quo* y para el caso de Chile, el 39% de los encuestados considera que la pandemia ha generado oportunidades para su negocio. Pareciera que el COVID19 está replanteando las reglas del juego, y en esta partida habrán ganadores y perdedores. Por esto, los directores y altos ejecutivos tienen un rol clave -no sólo de gestionar la crisis- sino también de mejorar su capacidad de adaptación adecuándose así a los próximos desafíos, amenazas y oportunidades de esta "nueva normalidad".

COLABORADORES

IEEM ESCUELA DE NEGOCIOS UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

IAE BUSINESS SCHOOL

INALDE Business School UNIVERSIDAD DE LA SABANA