



Resultados Encuesta COVID-19

¿Qué necesidades enfrentan las medianas empresas en Centroamérica y República Dominicana a raíz de esta crisis?

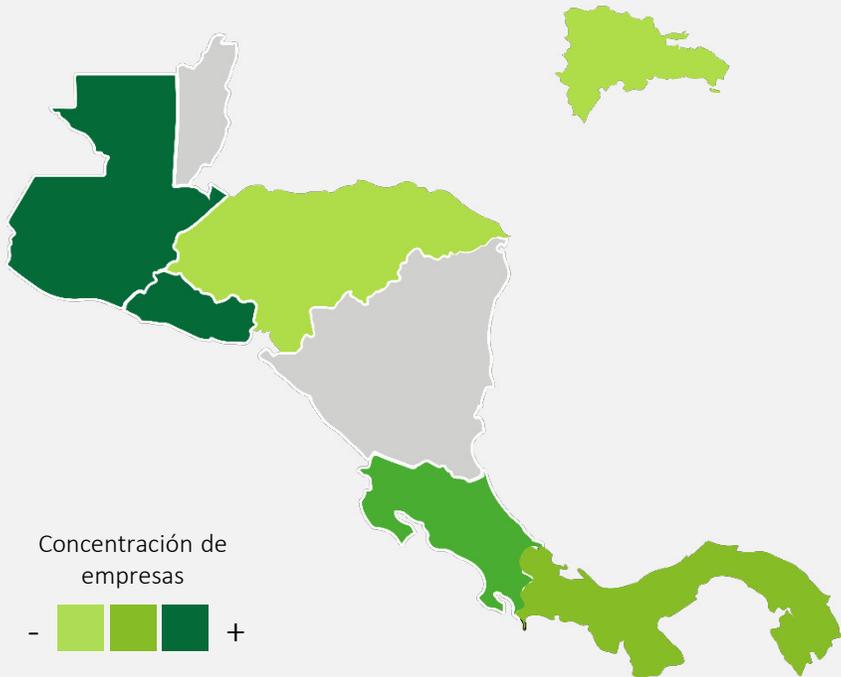
Septiembre 2020

Resultados Encuesta COVID-19

¿Qué necesidades enfrentan las medianas empresas en Centroamérica y República Dominicana a raíz de esta crisis?

Muestra

 Participación de 6 países de la región



Se obtuvieron 86 respuestas de empresas en Centroamérica y República Dominicana



58% Servicios



23% Comercio



10% Industria y Minería



8% Construcción



1% Agropecuario

Resultados Encuesta COVID-19

¿Qué necesidades enfrentan las medianas empresas en Centroamérica y República Dominicana a raíz de esta crisis?

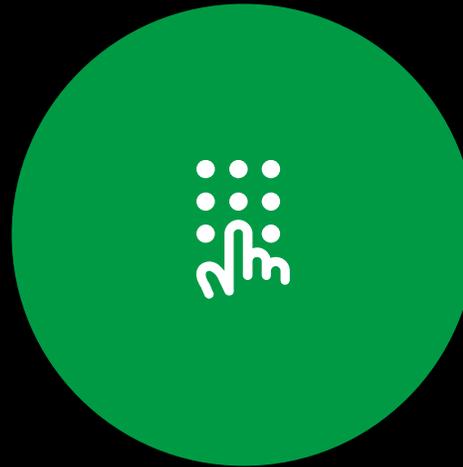
3 principales preocupaciones y necesidades que esta crisis representa para su compañía:



Clientes



Finanzas



Operaciones

Nota: Resultados de la encuesta realizada en Agosto 2020 a 86 empresas

© 2020 Deloitte S-Latam MXCA, S.C.

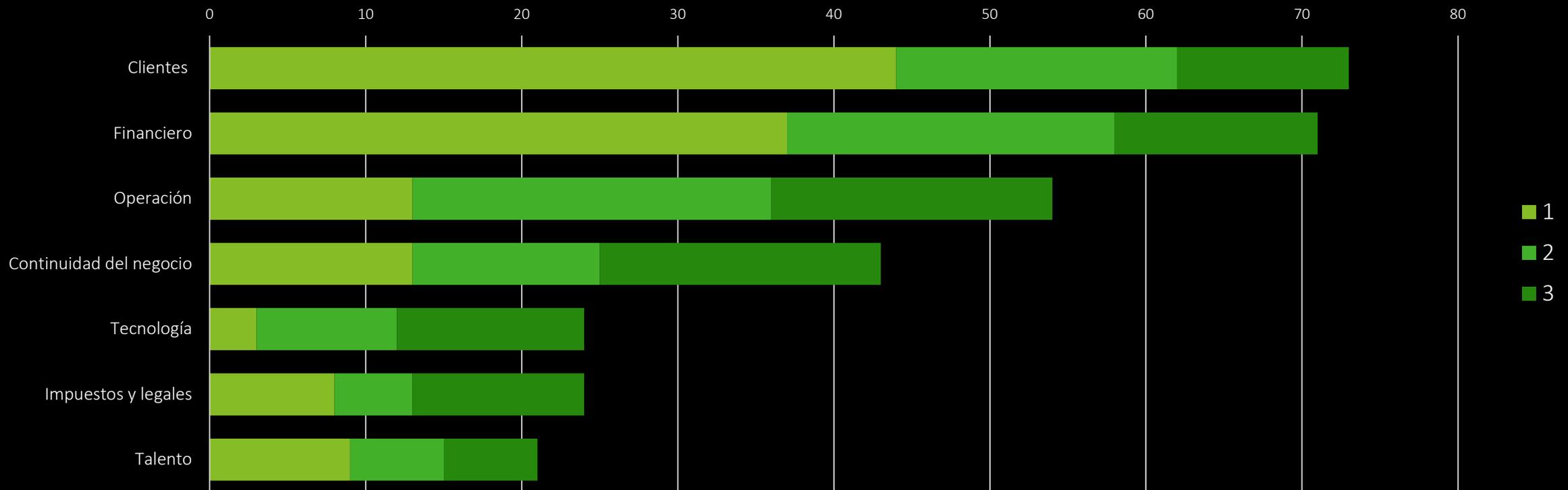


Mejores Empresas Centroamericanas

Resultados Encuesta COVID-19

¿Qué necesidades enfrentan las medianas empresas en Centroamérica y República Dominicana a raíz de esta crisis?

3 principales preocupaciones y necesidades que esta crisis representa las empresas de la región:



Las empresas enlistaron sus principales preocupaciones y necesidades que han enfrentado ante la pandemia, utilizando una escala del 1 al 3, donde 1 es la principal preocupación y 3 la menos preocupante.

Clientes

Es primordial identificar las nuevas necesidades de los clientes, así como sus capacidades de gasto para adaptar la oferta

Resultados Encuesta COVID-19

¿Qué necesidades enfrentan las medianas empresas en Centroamérica y República Dominicana a raíz de esta crisis?

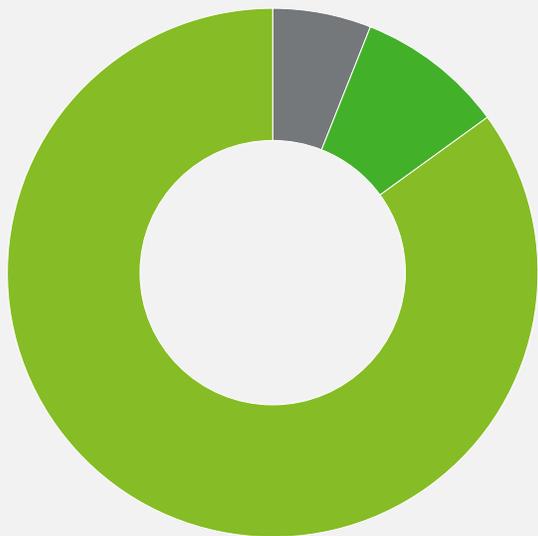
Impacto en las ventas

El **85%** de las empresas tuvo un impacto entre el 10% al 50% en el decrecimiento de sus ventas

Decremento
↓ **85%**

Se mantuvieron
= **9%**

Incremento
↑ **6%**



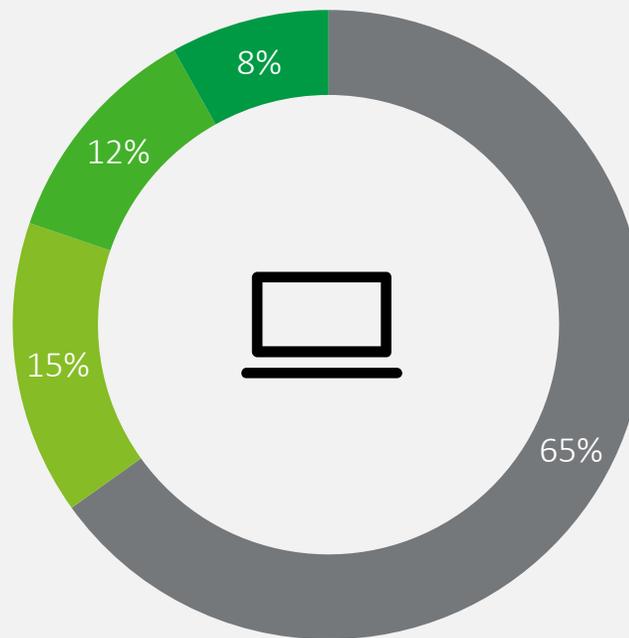
Consumo

Sector con **mayor incremento**

Servicios

Sector con **mayor decrecimiento**

Ventas por comercio electrónico



■ No incrementaron ■ Menos del 10%
■ Entre el 10% y el 30% ■ Más del 30%

41%

Cerraron **algunos puntos de venta** ante la pandemia.



Resultados Encuesta COVID-19

¿Qué necesidades enfrentan las medianas empresas en Centroamérica y República Dominicana a raíz de esta crisis?

Clientes

Recomendaciones



Re-conocer a los clientes y al mercado para adaptar productos y servicios; revisar esquemas de atención diferenciada para **clientes clave**



Prever el **cambio de hábitos** en todos los sentidos (ej. trabajo remoto, interés en lo saludable, disminución del contacto físico, etc.)



Aumentar las capacidades de la empresa con relación al **comercio digital** y el uso de plataformas tecnológicas que favorezcan el **autoservicio**



Reevaluar los **puntos de venta físicos** (personal, espacios, horarios, entregas, protocolos, etc.) para mitigar los riesgos; definir **desinversión** en los que aplique



Establecer modelos de **optimización de precios**, considerando la oferta, la elasticidad de la demanda, la competencia, etc.



Considerar **alianzas estratégicas** con proveedores, distribuidores y/o competidores para fortalecer la oferta al cliente



Fortalecer los mecanismos para obtener **retroalimentación** y, con ello, identificar oportunidades de mejora



Buscar diferenciarse a través de esquemas de **lealtad y recompensa**, así como atención **personalizada** (aun sin contacto físico); privilegiar la **flexibilidad**



Definir mensajes clave y ampliar la **comunicación** con los clientes, reposicionando a la empresa y generando confianza sobre las **medidas de seguridad e higiene**



Considerar que los **aspectos sociales y ambientales** tendrán una mayor repercusión en la preferencia del cliente

Finanzas

En la nueva normalidad es muy importante mantener el enfoque en el flujo de efectivo y capital de trabajo

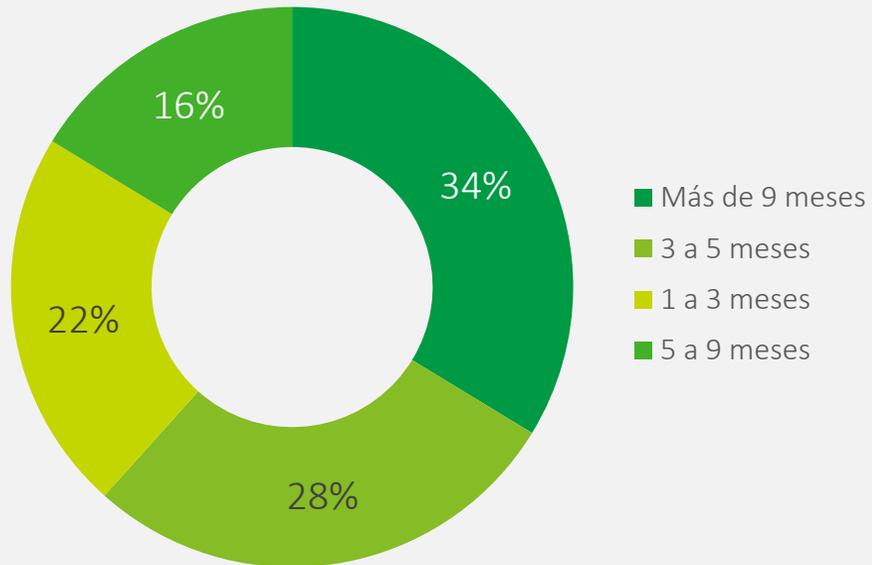


Resultados Encuesta COVID-19

¿Qué necesidades enfrentan las medianas empresas en Centroamérica y República Dominicana a raíz de esta crisis?

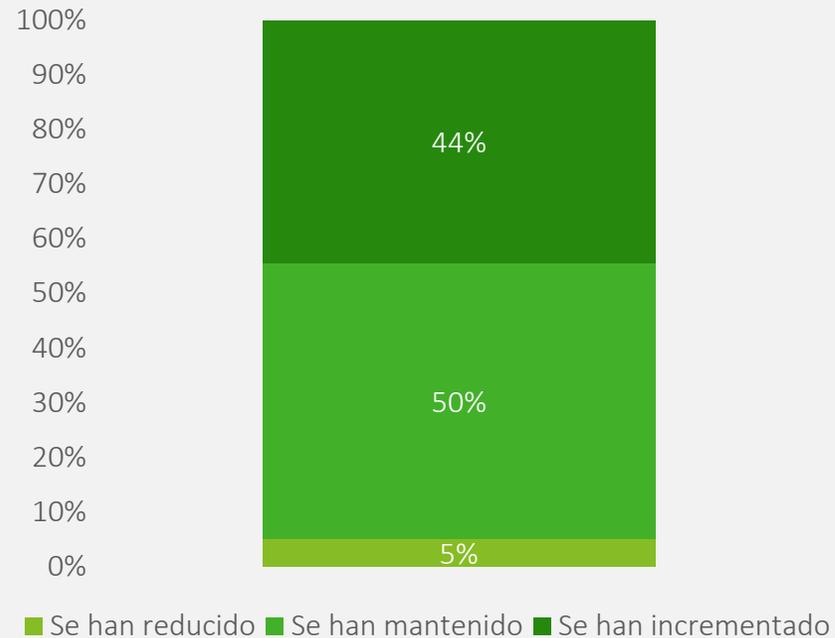
Flujo de efectivo

El **34%** de las empresas encuestadas puede sobrevivir **más de 9 meses** con su flujo de efectivo.



Endeudamiento

El **50%** de las empresas mantuvieron su nivel de endeudamiento



58%

de las empresas **no han reestructurado sus créditos** ante la pandemia.



Resultados Encuesta COVID-19

¿Qué necesidades enfrentan las medianas empresas en Centroamérica y República Dominicana a raíz de esta crisis?

Impacto en costos y gastos

	 Comercio	 Construcción	 Servicios	 Industria y Minería
Materia prima	=	=	=	=
Gastos de venta	+	=	=	+
Mercadotecnia y publicidad	-	-	-	=
Nómina y/o mano de obra	-	-	-	=
Logística y distribución	=	-	=	+
Servicios	-	-	=	=
Inversiones en maquinaria, equipo y tecnología	-	-	-	=
Intereses y gastos financieros	=	-	=	=

 Se mantuvieron
  Aumentaron
  Se redujeron

Resultados Encuesta COVID-19

¿Qué necesidades enfrentan las medianas empresas en Centroamérica y República Dominicana a raíz de esta crisis?

Finanzas

Recomendaciones



Priorizar el **manejo de efectivo** y realizar **proyecciones de flujo** para el siguiente trimestre. Considerar reservas de efectivo adicionales en caso de nuevos brotes



Establecer el **ciclo de conversión de efectivo** como indicador clave. Dar seguimiento a la cartera, optimizar inventarios y buscar mejores plazos de pago



Identificar **reducciones de costo y gastos** que no afecten la operación y/o el crecimiento futuro



Identificar **gastos fijos** que pudieran convertirse en **variables** (ej. fabricación por contrato, arrendamiento de flotillas, etc.) que favorezcan el flujo en el mediano plazo



Automatizar la generación de **reportes financieros** y cierres contables para agilizar la toma de decisiones



Asegurar la disponibilidad de las **líneas de crédito** ya otorgados, diversificar fuentes de financiamiento y reestructurar aquellos que sean necesarios



Evaluar **instrumentos financieros** que permitan mitigar los riesgos (ej. tipo de cambio, alza de precios de la materia prima, etc.)



Realizar **inversiones** (OPEX y CAPEX) planeadas o en marcha; es posible que deban ajustarse a la **nueva realidad**



Analizar potenciales medidas de **optimización tributaria** aprovechando los **estímulos** establecidos en cada jurisdicción. Priorizar la recuperación de saldos a favor



Identificar **riesgos** relacionados a las **estrategias fiscales** implementadas; revisar políticas y documentación para evitar al máximo los **gastos no deducibles**

Operaciones

Es indispensable adaptar y rediseñar continuamente las operaciones para responder a las nuevas necesidades

Resultados Encuesta COVID-19

¿Qué necesidades enfrentan las medianas empresas en Centroamérica y República Dominicana a raíz de esta crisis?

Clientes y Proveedores

55%

Han incrementado los días de cobro a clientes

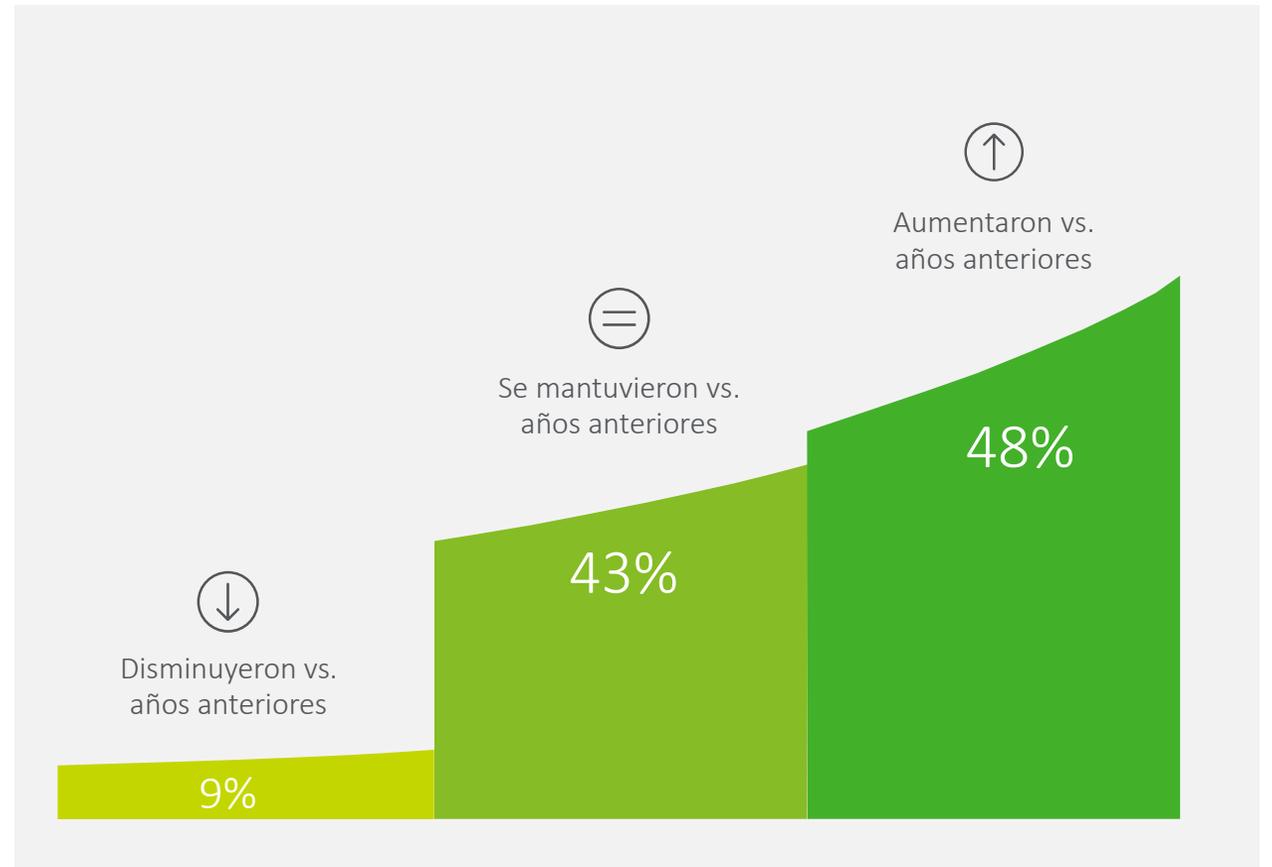
45%

Han incrementado los días de pago a proveedores

Debido a la falta de liquidez de los clientes, se incrementaron los días de cobranza por parte de las empresas



Cuentas incobrables



Resultados Encuesta COVID-19

¿Qué necesidades enfrentan las medianas empresas en Centroamérica y República Dominicana a raíz de esta crisis?

Operaciones

Recomendaciones



Realizar nuevas estimaciones de la demanda basados en una **planeación colaborativa** con los clientes, ampliando la comunicación con estos y entre áreas



Identificar posibles interrupciones en la cadena, evaluando los **riesgos financieros**; considerar **diversificar** proveedores, mitigando dependencias e identificando alternativas



Implementar prácticas que contribuyan a la **continuidad** de toda la cadena (ej. anticipos a proveedores críticos, revisión de cláusulas o contratos, etc.)



Enfocar la organización al **concepto Lean** (reducción de todo tipo de desperdicios: cuellos de botella, mermas, etc.), mejorando la estructura de costos y gastos



Considerar el rediseño del **layout** de plantas y oficinas, cumpliendo medidas sanitarias y optimizando los espacios (ej. disminución del contacto físico en áreas comunes, etc.)



Redefinir **políticas de inventario** acorde a los nuevos patrones de consumo; invertir en **herramientas** que permitan su visibilidad en tiempo real (propios y de proveedores)



Incorporar **mecanismos de operación escalonados** para prevenir nuevos brotes, considerando factores de riesgo; identificar posibles **reemplazos** de personal clave



Fomentar la **inclusión tecnológica** en todos los procesos de negocio y capacitar adecuadamente a los colaboradores durante la implementación



Retomar **proyectos pendientes** (ej. inversiones, contrataciones, desarrollos, etc.) y evaluar su **viabilidad** post pandemia



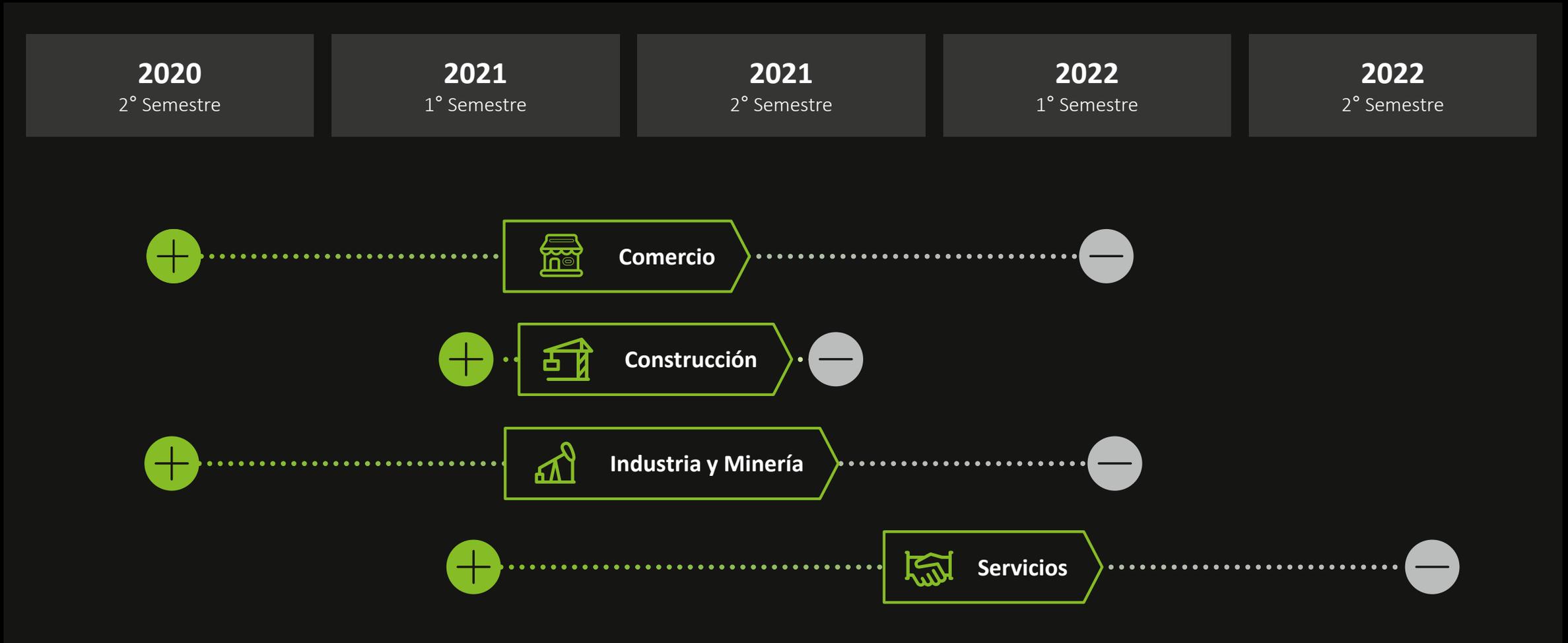
Considerar la **desinversión** en líneas de negocio **no rentables** en la nueva realidad, liberando capital de trabajo

Recuperación y Continuidad del negocio

Resultados Encuesta COVID-19

¿Qué necesidades enfrentan las medianas empresas en Centroamérica y República Dominicana a raíz de esta crisis?

Recuperación estimada por sector en nuevo escenario post COVID-19



Resultados Encuesta COVID-19

¿Qué necesidades enfrentan las medianas empresas en Centroamérica y República Dominicana a raíz de esta crisis?

Continuidad del negocio

Recomendaciones



Generar **información oportuna y relevante** y dar **certidumbre** a los socios, miembros del Consejo y otros **grupos de Interés**



Reevaluar los **objetivos y metas estratégicas** del negocio, ajustando las proyecciones y presupuestos. Identificar recursos requeridos para la consecución de las metas



Refinar los **indicadores clave** de negocio y buscar su generación automática



Definir **escenarios y planes de recuperación** que consideren las **lecciones aprendidas** durante la contingencia



Revisar la **infraestructura** para garantizar las operaciones presenciales y virtuales. Robustecer los mecanismos para preservar la **seguridad** de la información



Fortalecer las competencias suaves de los **líderes** para generar **confianza** en la organización, favoreciendo la implementación de cambios requeridos

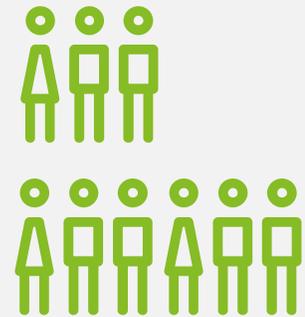


Diseñar/ajustar el **plan de responsabilidad social y sustentabilidad**, fomentando el consumo local y la recuperación de la comunidad donde se opera



Identificar los **riesgos** de negocio, restableciendo prioridades y acciones para su mitigación. Definir/actualizar planes de continuidad del negocio, incluyendo el desarrollo de DRPs

La comunicación y cercanía con los grupos de Interés son acciones clave para los líderes de las organizaciones



Talento

Incorporar al talento adecuadamente a la nueva normalidad favorece la productividad y genera certidumbre

Resultados Encuesta COVID-19

¿Qué necesidades enfrentan las medianas empresas en Centroamérica y República Dominicana a raíz de esta crisis?

Acciones en respuesta a la contingencia

 64%

Reducción de la jornada laboral

 91%

Trabajo remoto

 64%

Comunicación Interna

 51%

Vacaciones colectivas, escalonadas o anticipadas

 50%

Reducción/suspensión de horas extras

 57%

Suspensión de promociones y/o contrataciones

 55%

Apoyo físico y emocional a colaboradores

 50%

Suspensión temporal de personal

Resultados Encuesta COVID-19

¿Qué necesidades enfrentan las medianas empresas en Centroamérica y República Dominicana a raíz de esta crisis?

Número de colaboradores



Reducción en la nómina

↓ 52%

La nómina se ha mantenido

= 44%

Incremento en la nómina

↑ 4%



Resultados Encuesta COVID-19

¿Qué necesidades enfrentan las medianas empresas en Centroamérica y República Dominicana a raíz de esta crisis?

Talento

Recomendaciones



Diseñar y comunicar el **plan de retorno**, incluyendo la definición de nuevos esquemas de trabajo, políticas, medidas de seguridad, protocolos ante rebrotes, etc.



Considerar normalizar el **trabajo virtual**, estableciendo nuevos objetivos e indicadores de desempeño y ofreciendo tecnologías de comunicación para su funcionamiento



Estimar el tamaño, costo y capacidades requeridas de la **nueva fuerza laboral ideal**; analizar cargas y reubicaciones de personal, adaptando los **procesos de Recursos Humanos**



Revisar las implicaciones laborales y legales para **salidas y contrataciones** futuras de personal, así como adecuaciones a los contratos individuales y colectivos de trabajo



Identificar **preocupaciones** para disminuir la **resistencia** del colaborador al plan de retorno. Prever abandono de trabajo y/o ausentismo, privilegiando la **flexibilidad**



Redefinir la **propuesta de valor al talento** buscando retener al mejor personal. Promover su salud física y emocional para mantener la productividad



Definir **planes de sucesión** para puestos clave, revisando además la estructura de los equipos, la duplicidad de funciones y líneas de reporte



Incorporar/robustecer **esquemas virtuales de capacitación y desarrollo**, buscando incluir las nuevas capacidades y competencias requeridas (ej. venta no presencial)



Identificar personal destacado durante la contingencia, desarrollando **esquemas de reconocimiento** monetario y/o no monetario



Implementar iniciativas que preserven la **cultura** de la organización (aun con la distancia). Realizar acciones que den certidumbre y eviten rumores (ej. definición de líderes de transición)

Contactos

Federico Paz

Socio Líder de Clientes e Industrias
Guatemala y El Salvador
Mejores Empresas Centroamericanas
fepaz@deloitte.com

Randall Madriz

Socio Líder de Clientes e Industrias
Honduras, Nicaragua, Costa Rica
y República Dominicana
Mejores Empresas Centroamericanas
rmadriz@deloitte.com

Bismark Rodriguez

Socio Líder de Clientes e Industrias
Panamá
Mejores Empresas Centroamericanas
brodriguez1@deloitte.com

Pilar Ruiz de Chávez

Directora
Mejores Empresas en Latinoamérica
pruizdechavez@deloittemx.com

Diana Espinoza

Mejores Empresas Centroamericanas
diespinoza@deloitte.com

 meca@mejoresempresascentroamericanas.com



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, “Deloitte S-Latam MXCA, S.C.” es la firma miembro de Deloitte y comprende varios países: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá y República Dominicana. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de “Deloitte”.

Esta presentación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta presentación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícito ni implícito) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación y Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta presentación.