

#EstáEnTusManos

COMUNICADO 14

Construyendo empresa después del COVID-19

Las empresas son los **generadores de riqueza económica**. El COVID – 19 y las medidas globales para contener la pandemia tomaron por sorpresa a las empresas que están tratando de analizar los retos y escoger los procesos de cambio e innovación para adaptarse a esta crisis.

Con el fin de conocer la gravedad de la crisis y las ideas dominantes sobre cómo lidiar con las consecuencias por parte de los empresarios, la **Facultad de Administración de la Universidad de los Andes les preguntó a 280 empresarios colombianos** sobre su percepción y reacciones ante el impacto del COVID-19.

Las características de la muestra de empresarios son las siguientes: 26% son microempresarios, 30% son dueños de pequeñas empresas, 20% son dueños de empresas medianas y 20% son dueños de empresas grandes. Por sector, los principales son servicios profesionales (12%), industria de alimentos y bebidas (11%), agricultura, silvicultura y pesca (10%), industria informática, eléctrica y electrodomésticos (8%), servicios técnicos (5%), transporte y logística (4%), construcción (4%) y servicios financieros (3%).

Las principales preocupaciones para las empresas de diferentes tamaños son las mismas: la caída de las ventas y el impacto financiero asociado a estas, seguido por la gestión de recursos humano, y para las empresas grandes existe una preocupación adicional ante la dificultad que se presenta para su gestión y operación logística, aspecto que no se identifica crítico para las empresas de menor tamaño.

Las **diferencias sectoriales son significativas**. Para el sector de medios impresos hay solo una preocupación: las ventas; mientras que para el sector de servicios científicos la gestión de recursos humanos y la retención del personal es un reto clave. Para los sectores de arte, entretenimiento y recreación, alojamiento, servicios de alimentación y bienes raíces la gestión financiera es la preocupación principal.

Todas estas áreas de preocupación se vieron manifestadas de forma recurrente al indagar por los aspectos que generan incertidumbre a los empresarios. En particular, a **nivel financiero**, es prevalente la preocupación por la liquidez de los clientes y el posible incumplimiento en sus pagos, los altos costos de las materias primas y de la producción, así como las

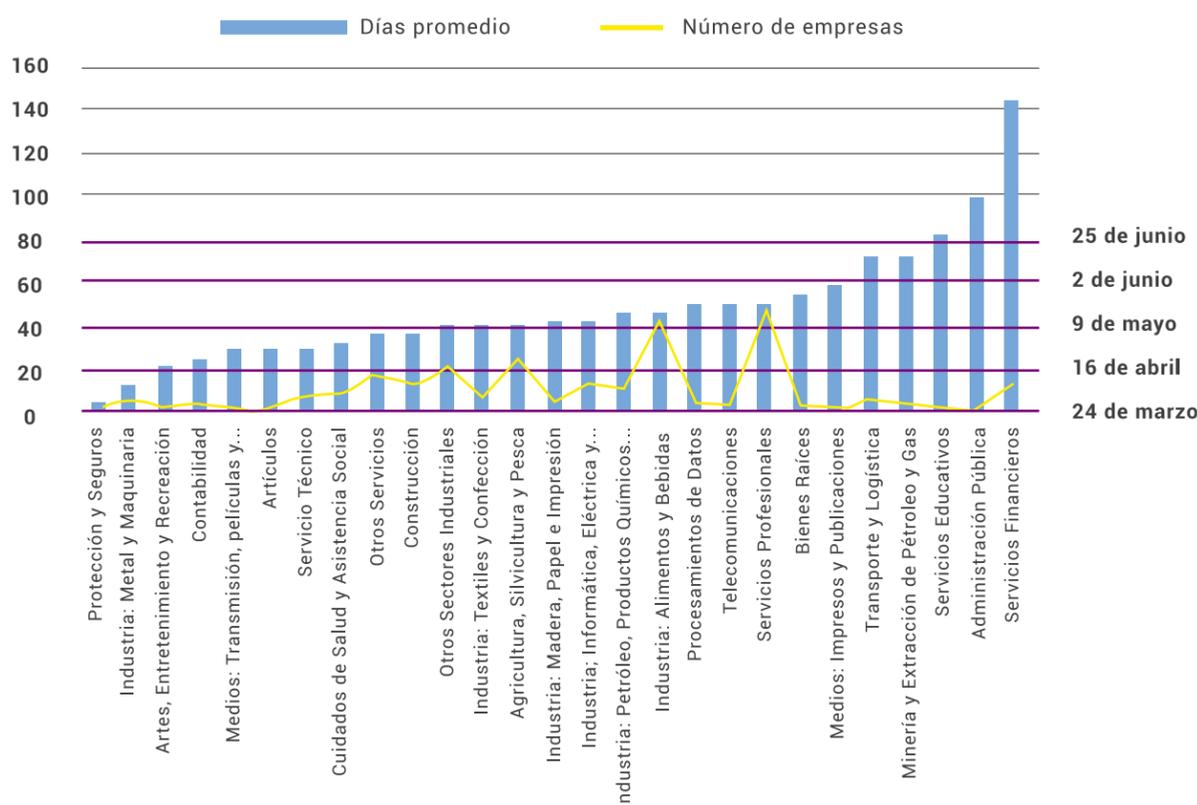
dificultades para cumplir con costos fijos como el arriendo y los servicios públicos, con obligaciones financieras y con aquellas relacionadas con el sistema de seguridad social. En cuanto a la **gestión de los empleados**, es común encontrar en los empresarios la preocupación por mantener y pagar la nómina, no reducir puestos de trabajo, y los dilemas que suscita la necesidad de suspender contratos, así como preocupación por el bienestar de los empleados y sus obligaciones financieras, y mantener la moral organizacional. Finalmente, los empresarios manifestaron su **inquietud por conservar la continuidad en sus cadenas de abastecimiento**. En este punto, resaltaron inconvenientes con importación de productos o dificultad para acceder a materias primas o insumos necesarios para su operación, posibles incumplimientos o cese de operaciones de proveedores, capacidad logística y de distribución en todo el país manteniendo costos competitivos.

En este contexto, **mantener la operación activa y honrar sus compromisos ante las restricciones laborales ocupa una posición privilegiada en la incertidumbre actual**. Esto es natural, dada la capacidad de caja (ver Tabla 1 y Gráfica 1) en días que las organizaciones encuestadas reportaron para respetar sus compromisos de nómina, pagos a proveedores y pago de obligaciones financieras, sin recibir ingresos.

Tabla 1. Promedio de días de caja disponibles por tamaño de la empresa

Empleados	Promedio de días
Microempresa	52,7
Pequeña Empresa	40,6
Mediana	61,4
Grande	80,3

Gráfica 1. Promedio de días de caja por sector



Los empresarios compartieron las acciones más comunes en su gestión de los retos. La **táctica dominante para mitigar los efectos del COVID – 19** fue la extensión del tiempo para pagos de deudas a proveedores. Si bien es cierto que estas medidas permiten aliviar las presiones financieras en el corto plazo, contribuyen de forma pasiva a acentuar las presiones económicas de otros actores. El apalancamiento concertado con el capital de los proveedores es un ejemplo de trabajo coordinado en la cadena de abastecimiento, pero no representa una solución a partir de nuevas fuentes de creación de valor o de cambios en el modelo de negocio. Otra táctica común para mitigar el impacto de la crisis es la negociación de pagos parciales de nómina además del envío de los empleados a vacaciones, la reasignación de los recursos de la empresa y la renegociación de gastos y obligaciones.

Frente a los empleados, algunas empresas han monitoreado sus condiciones de vida para garantizar apoyo en caso de necesidad. Por ejemplo, en el caso de empleados como conductores y trabajadores por días, las empresas han regalado mercados. La **responsabilidad de las empresas frente a sus empleados** se refleja en acciones como mantener su salario y puesto de trabajo, mientras que algunas pocas han pensado en apoyo psicosocial como parte de sus programas de responsabilidad social. Dentro de otros programas se encuentran, la donación de parte de su producción de alimentos a los más necesitados, donación de mercados, así como material médico y de elementos de seguridad y protección personal a través de gremios o fundaciones. Algunas empresas han proporcionado una infraestructura médica en localidades con poca dotación, y otras han empezado a buscar alianzas con otras empresas para prestar servicios.

Los empresarios consideran que la medida de aplazar el **pago de los parafiscales** del SENA, ICBF y cajas de compensación **es la más favorable de todas las acciones que ha anunciado el gobierno nacional** desde el inicio de la pandemia. El aplazamiento de estos pagos contribuye a disminuir la presión sobre el flujo de caja de las organizaciones. La medida gubernamental menos popular entre los empresarios es la reducción de la movilidad de los ciudadanos.

De los actores relevantes para financiar la operación en este momento -proveedores, clientes, bancos, accionistas y empleados- los menos utilizados por los empresarios han sido los clientes. Frente a proveedores y clientes, se han

condonado algunas deudas de manera selectiva y han desarrollado webinars gratuitos en diferentes temáticas como liderazgo y cultura, para la formación de los proveedores. No es posible determinar si la no utilización de clientes como fuente de financiación ocurre porque los empresarios tienden a solicitar menos la ayuda de los clientes, o si estos últimos son los que están menos dispuestos a colaborar.

Dentro de este panorama general existe un número reducido de empresas que han logrado hacer una **transformación de sus operaciones**, virtualizando servicios o incorporando nuevas líneas de negocio respondiendo a las necesidades que plantea la demanda. Estas empresas, a la par con las tácticas de índole financiera y de gestión de personal, han apostado por **cambios en sus cadenas de valor** como la desintermediación o acuerdos con clientes. Adicionalmente, han planteado un **cambio en su estrategia comercial** modificando las características de productos, su precio o el modo de entrega y su operación buscando la optimización de los procesos. Es indicativo para las estrategias dominantes de los empresarios, el hecho que las **estrategias de innovación de valor** que pueden impulsar la demanda por productos y servicios **no son mayoritarias**, y que en las respuestas planteadas ante la crisis de COVID-19 **ningún empresario reporta acciones relacionadas con el medio ambiente** y la gestión de los ecosistemas naturales que tienen relación con la operación. Finalmente, hay que enfatizar que **algunas empresas se han visto beneficiadas por la cuarentena**, dado que pertenecen a sectores que han mantenido sus operaciones, y para estas ha existido incluso un aumento en sus operaciones y ventas.

En este momento de gran incertidumbre el ente con responsabilidad de fijar las reglas de juego durante y después de la crisis es el gobierno, y los empresarios esperan mucho de su gestión. En esto, la **universidad está vista como una tercera parte** que genera confianza y puede tender puentes entre los empresarios y otros grupos para construir confianza, y redes de ayuda y de contactos. La universidad se percibe como **un socio que ayuda con las tareas puntuales de gestión de la crisis** resolviendo dudas respecto a temas contables, por ejemplo. Sin embargo, el rol más importante que se da a la universidad es ser **el aliado principal en los procesos estratégicos de innovación y emprendimiento** para redirigir las empresas hacia nuevas oportunidades dentro de la nueva situación de normalidad que pronto enfrentaremos.