

ENCUESTA A CEOs

# ¿Cómo estamos gestionando la crisis y qué hemos aprendido?

Virtus Partners & AmCham Chile  
Mayo 2020

100 YEARS | AMCHAM  
CHILE



virtus  
partners

# Para sobrevivir, debemos adaptarnos

La crisis generada por el Covid-19 ha llevado a las organizaciones a enfrentar escenarios que antes no se creían posibles, junto a una serie de dificultades muy profundas y difíciles de resolver. Esto las ha obligado a implementar en cortos períodos de tiempo una serie de medidas que protejan la seguridad de las personas, asegurando al mismo tiempo la continuidad operacional y su sostenibilidad futura, en medio de un contexto sin precedentes y de gran incertidumbre

**A un mes del inicio de la crisis en el país, indagamos sobre las principales acciones y aprendizajes de los CEOs**



**Frente a esta situación sin precedentes, las empresas han sacado a relucir su lado más humano y ven la crisis como una oportunidad de transformación**

Además del esfuerzo por mantener la caja y gestionar la liquidez, **proteger a las personas, colaboradores, clientes y sus familias** ha sido una prioridad, lo que demuestra que el complejo escenario también ha sacado a relucir un **rol mucho más humano de las organizaciones y sus líderes.**

A pesar de la crisis, los CEOs encuestados tienen una **mirada optimista**, donde todos piensan que saldrán adelante y la gran mayoría opina que esta será una **oportunidad de transformación.**

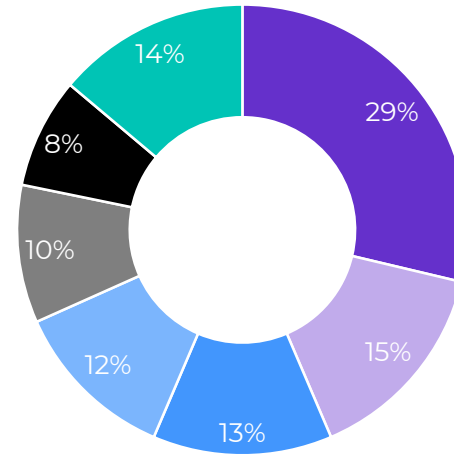
Esta crisis además ha demostrado la importancia de la **toma de decisiones ágiles, con poca información en períodos de alta incertidumbre**, y la necesidad de apoyarse en el **propósito de la empresa como guía.**

Asimismo, la **comunicación transparente y empática** ha sido clave y es considerada fundamental para mejorar el clima y la salud emocional de las personas en este complejo contexto.

Sin duda, las organizaciones y sus líderes deberán **adaptarse a esta nueva realidad**, transformando sus formas de trabajo y sin perder la mirada en el largo plazo mientras se atiende la contingencia. Además, deberán **potenciar sus capacidades** de liderazgo para facilitar la transformación necesaria que permita abordar con éxito todos los nuevos desafíos.

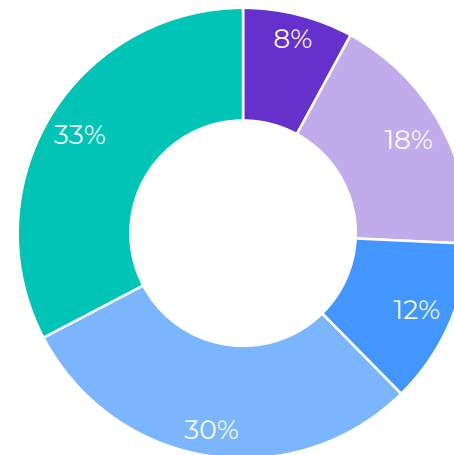
# Más de 100 CEOs participaron en este estudio

Sector o Industria



- Servicios Profesionales
- Industria, Minería o Manufactura
- Servicios Financieros
- Comercio o Retail
- Tecnología y Telecomunicaciones
- Transporte y Turismo
- Otros (Salud, Educación, Energía)

N# colaboradores



- 1 a 9
- 10 a 49
- 50 a 199
- 200 a 999
- Más de 1000

# Los CEOs ven la crisis como una oportunidad de transformar el negocio y la forma de operar...

82%

considera que esta crisis es una oportunidad para **transformar o reinventar el negocio**

84%

cree que una vez que la crisis finalice, la compañía deberá **cambiar su forma de operar**

## ... donde el primer foco ha sido proteger a las personas

88%

tomó medidas para **proteger la salud de colaboradores y clientes**

23%

Había realizado **desvinculaciones** a la fecha de la encuesta

46%

desarrolló estrategias donde **las personas eran el principal foco**

Esta crisis no solo **nos ha sorprendido** por su agresividad frente a las personas y mercados, sino también por la **capacidad que ha tenido de hacernos más humanos en lo personal, social y laboral**. En Virtus hemos trabajado por mucho tiempo con líderes empresariales, incluso frente a escenarios bastante complejos, y nunca habíamos visto un tan **alto interés por proteger a las personas**, su salud y su estabilidad financiera, familiar y emocional

**Marcelo Larraguibel**  
Socio Virtus Partners

# Así lo han manifestado al referirse a sus propias estrategias

**Austeridad, humildad, comprensión y empatía** con mi equipo y nuestros clientes, entendiendo que todos estamos aprendiendo de esto y que tiene varias dimensiones: **sanitaria, económica y, aún más importante, humana**

**Cuidar a nuestra gente y a nuestros clientes.** Aprovechar la crisis para **repensar la compañía** y tratar de entender cómo competir en el entorno post COVID-19

Cercanía y **contención con las personas**, foco en lo relevante, búsqueda para la **creación de valor y total ahorro de gastos**

Flexibilidad y anticipación para **adaptarse a la evolución de la crisis**

**Cuidar** a nuestros colaboradores, **acompañar** a nuestros clientes, enfrentar los desafíos como **equipo**, mucha **comunicación**

Generación de **nuevas oportunidades/** creando **nuevas ventajas competitivas** y una estrategia para la vuelta



# Sin embargo, importantes riesgos amenazan la sostenibilidad del negocio

Son considerados un peligro de **alto riesgo**:

La **caída de ventas e ingresos**

**53%**

El **retraso en el pago de facturas**

**37%**

La **estrechez de liquidez/caja**

**31%**

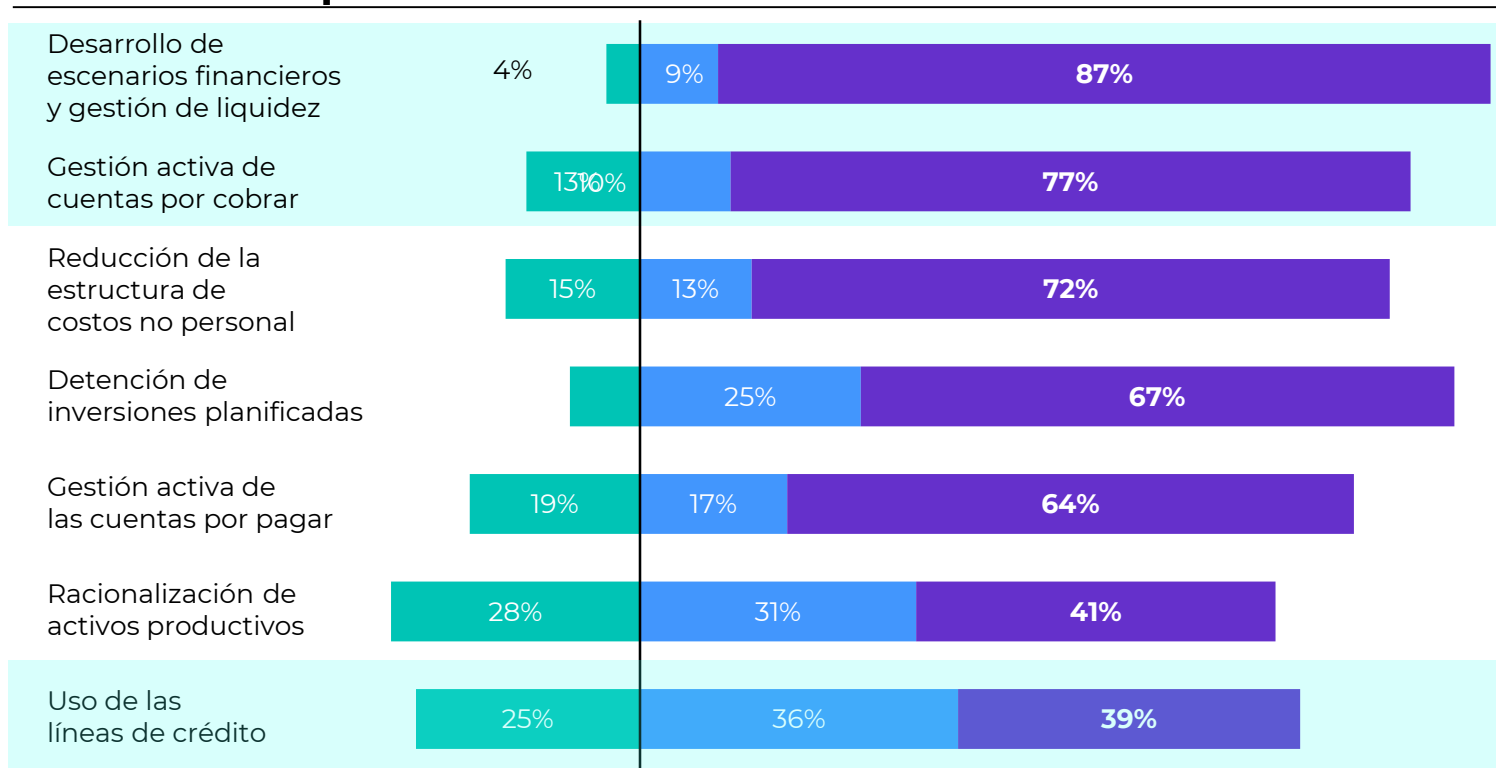
Especialmente considerando que

**47%**

de las compañías **tenía menos de cuatro meses de caja al comenzar la crisis**

# ... lo que obliga a las compañías a gestionar la liquidez de manera activa...

## Gestión de Liquidez

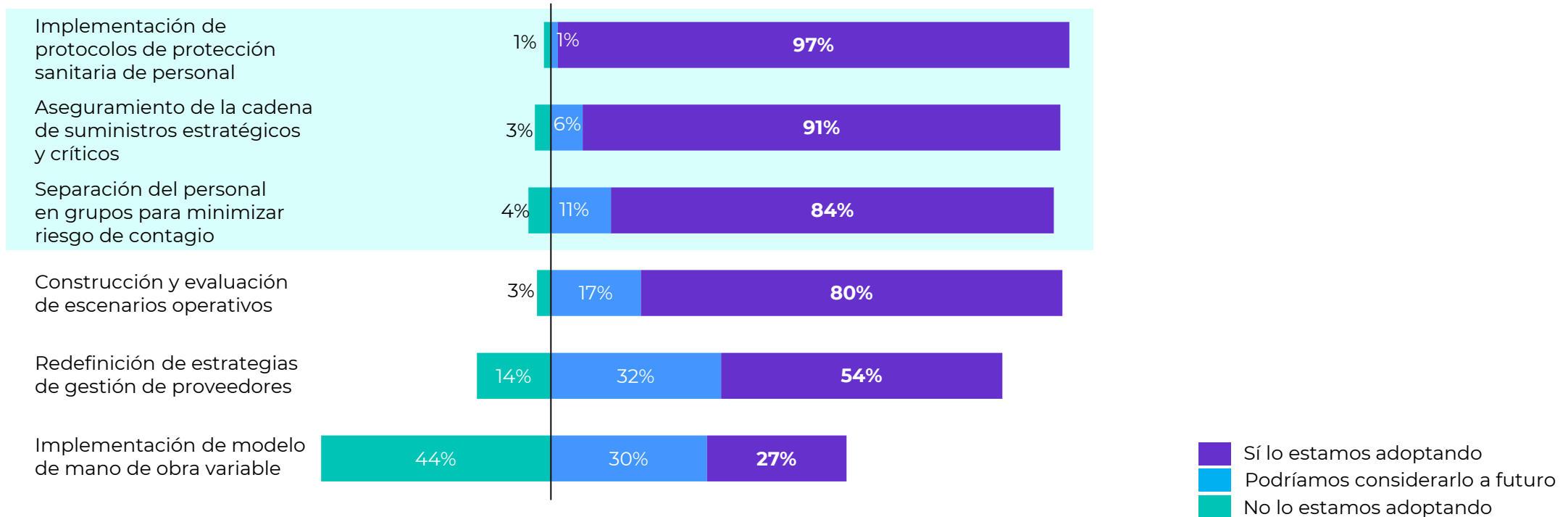


La evaluación de distintos escenarios asegurando de manera activa los flujos, emerge como prioridad de gestión de liquidez, mientras se ha evitado el endeudamiento con líneas de crédito

- Sí lo estamos adoptando
- Podríamos considerarlo a futuro
- No lo estamos adoptando

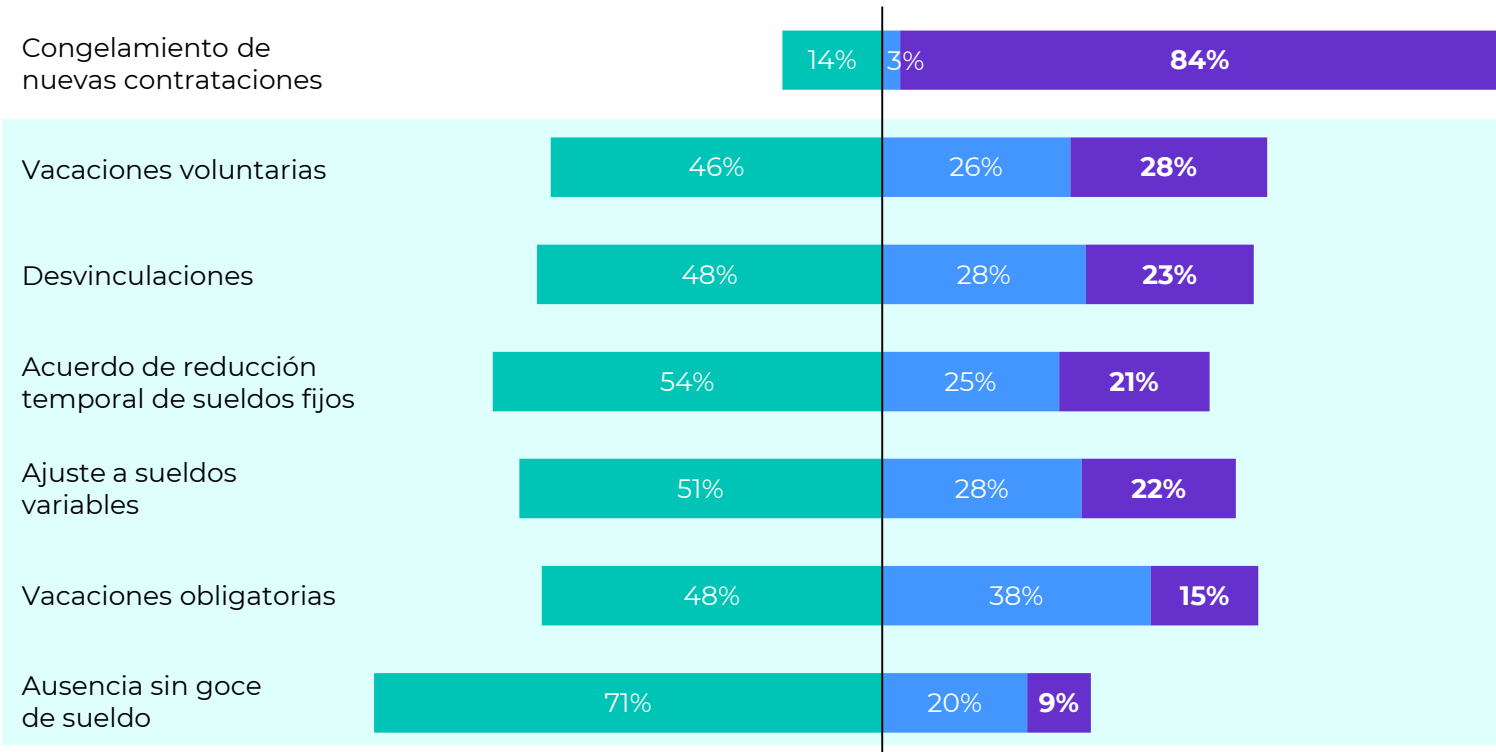
# ... y asegurar la continuidad operacional, resguardando la protección sanitaria y la cadena de suministros

## Gestión de la Operación



# Por ahora, las empresas han tratado de afectar lo menos posible a sus colaboradores...

## Gestión de gastos de personal

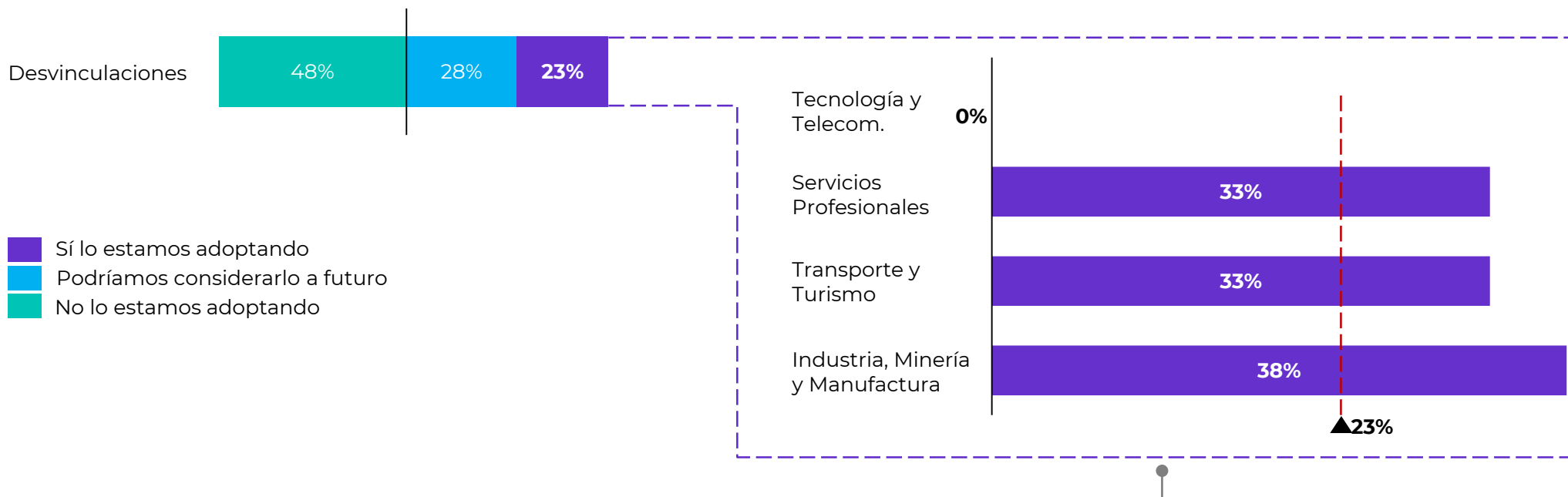


El foco de proteger a las personas está evidenciado en la adopción de estas medidas, donde si bien se han intentado no accionar gastos de personal, son acciones que se podrían considerar a futuro

- Sí lo estamos adoptando
- Podríamos considerarlo a futuro
- No lo estamos adoptando

# ... sin embargo, industrias más afectadas ya están adoptando desvinculaciones de personal

## Gestión de gastos de personal



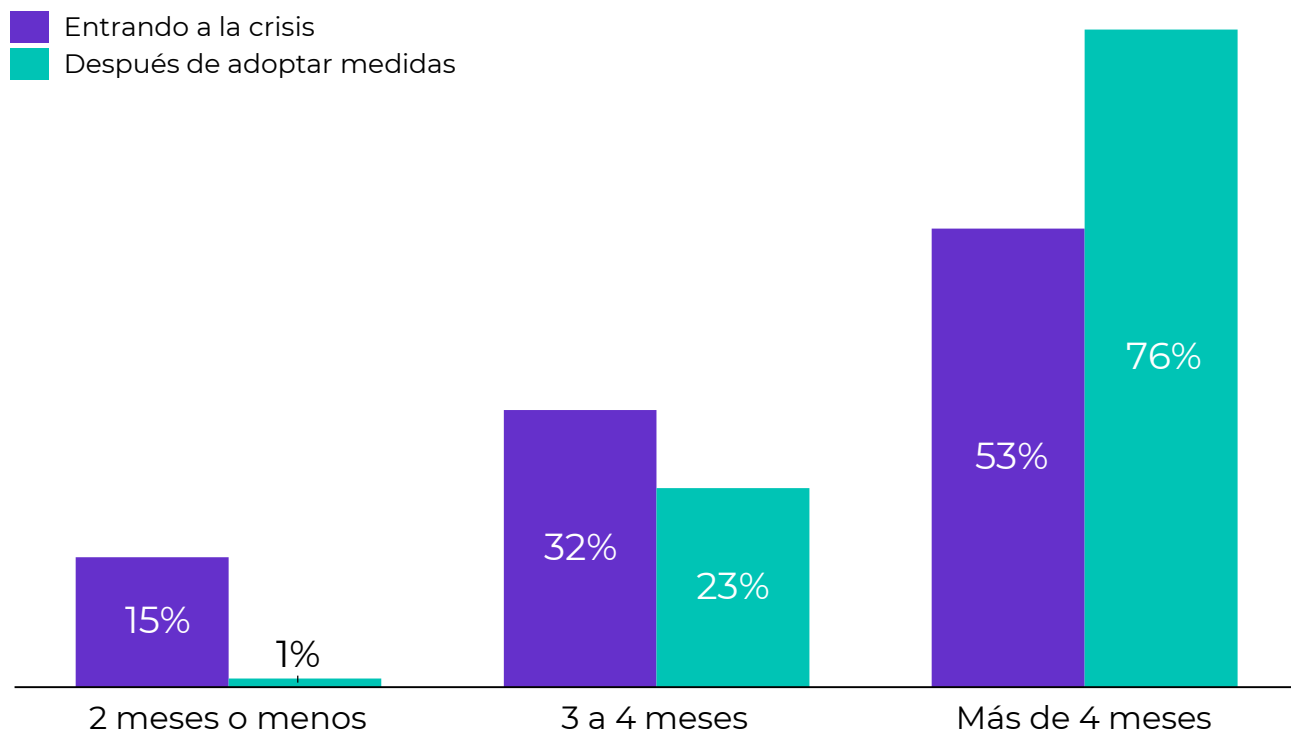
Ninguno de los CEOs encuestados, provenientes de la industria de Tecnología y Telecomunicaciones declara estar realizando desvinculaciones

Por otro lado, Servicios Profesionales, Transporte y Turismo, e Industria, Minería y Manufactura, han adoptado esta medida más que el promedio general



# Considerando las acciones adoptadas, las compañías han logrado reducir la presión sobre la caja

## Meses de caja antes y después de gestionar la liquidez

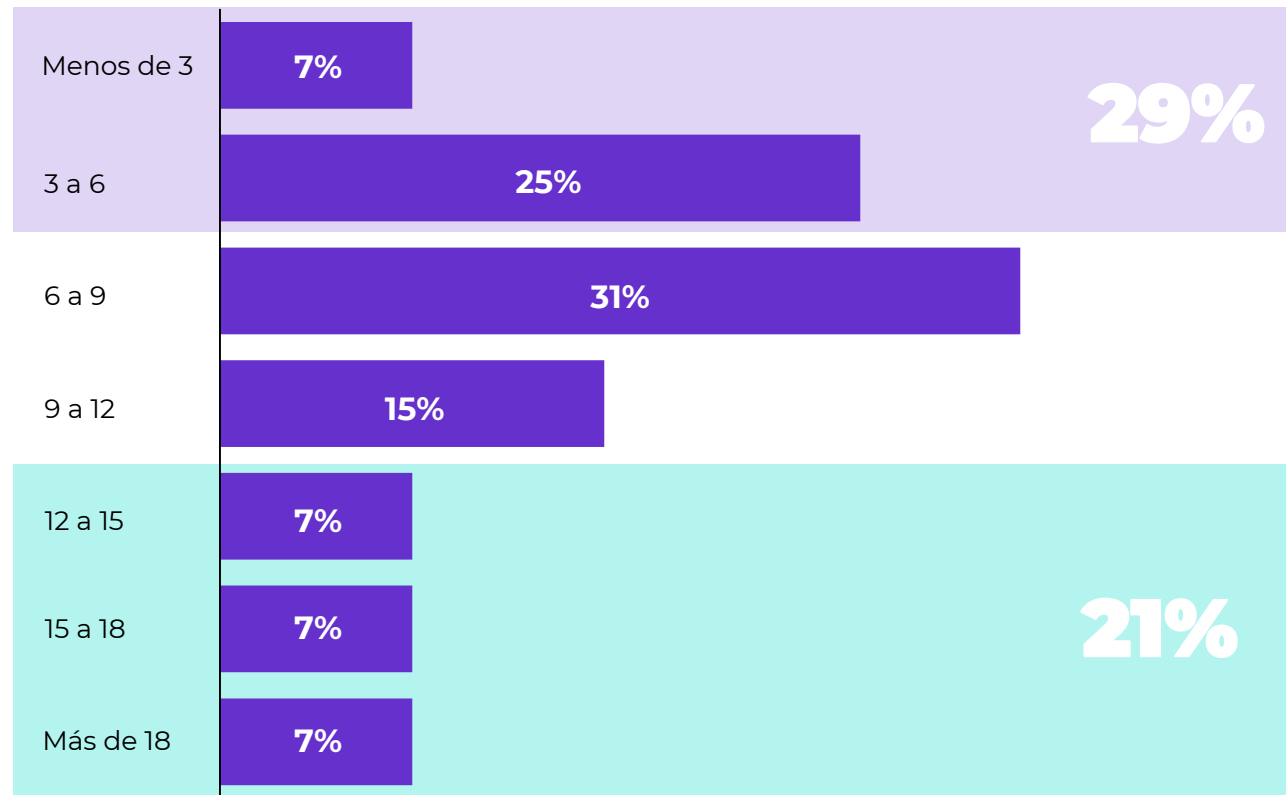


Cuando la crisis comenzó en Chile a mediados de marzo, cerca de la mitad (47%) de las compañías encuestadas contaba con 4 meses o menos de caja

Tras ejecutar diversas acciones de mitigación durante estas semanas, las compañías con 4 meses o menos de caja se redujeron a 24%

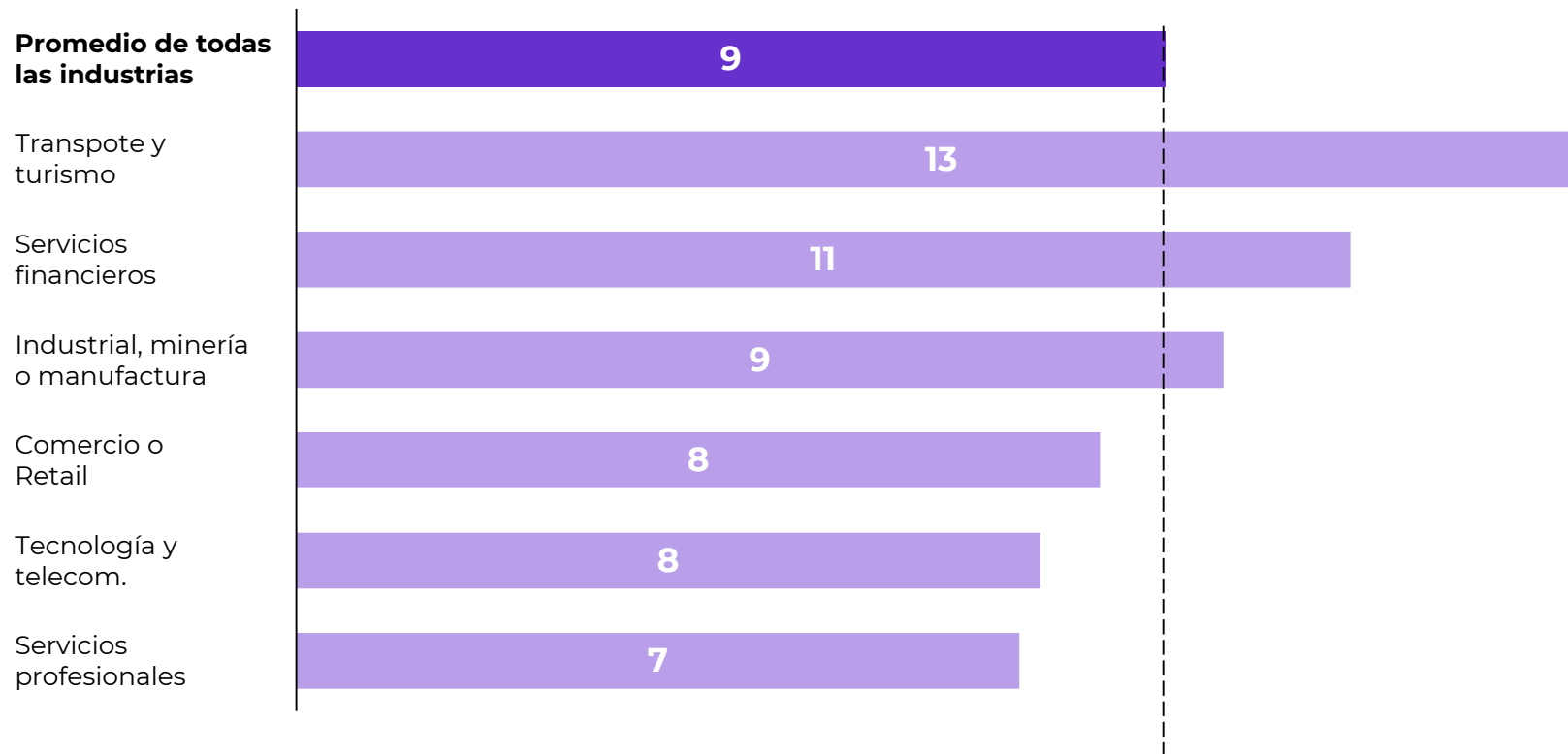
# Se puede percibir el optimismo, aunque volver a la normalidad pueda tomar un tiempo...

## Meses esperados para volver a la estabilidad



# ... con altas variaciones por industria, donde algunas estiman cerca de 1 año en volver a la normalidad

## Meses promedio para volver a la estabilidad por industria



# Un alto porcentaje de CEOs ya están repensando su oferta y acelerando la innovación

**73%**

**ajustó su oferta** de valor a las nuevas necesidades del corto plazo

**75%**

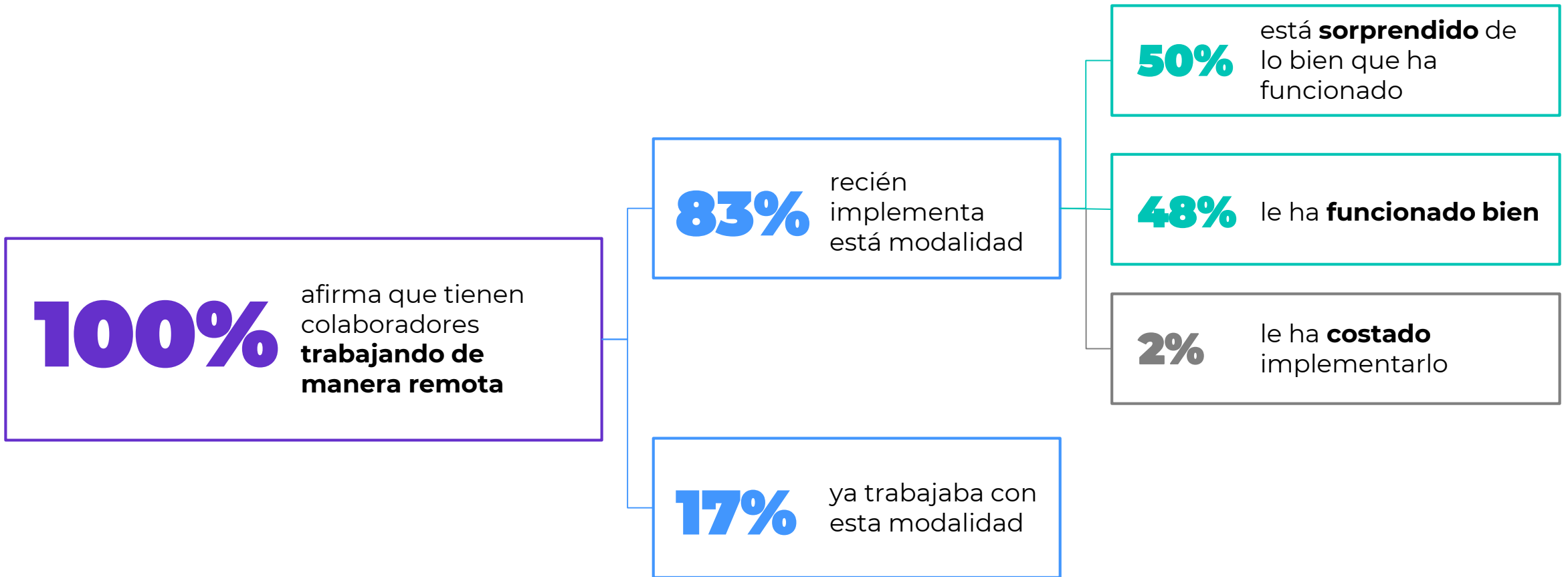
fortaleció sus **canales de venta online**

Flexibilidad y anticipación para **adaptarse a la evolución de la crisis**

Generación de **nuevas oportunidades/ creando nuevas ventajas competitivas** y una estrategia para la vuelta

**Acelerar la innovación** para enfrentar la contingencia

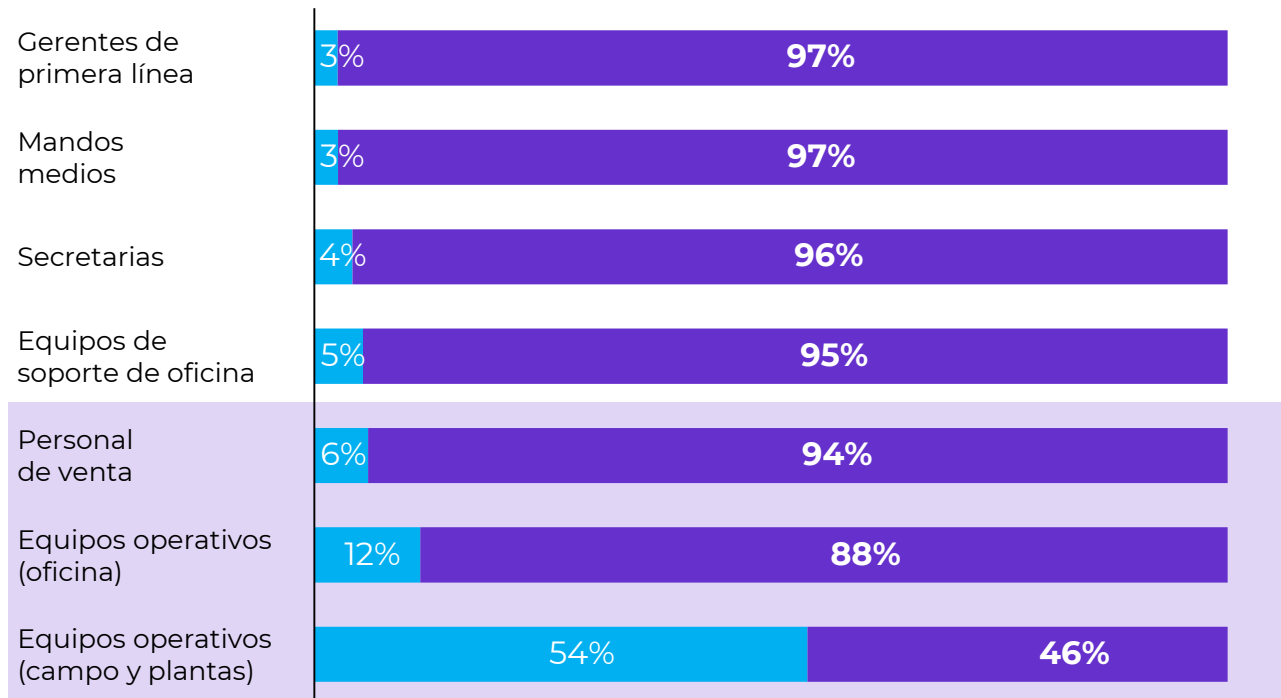
# Este escenario está ayudando a las compañías a romper paradigmas sobre el trabajo remoto...





# ... incluso logrando implementar esta nueva forma de trabajo en áreas donde se creía poco factible

## Áreas de implementación del teletrabajo



Es interesante resaltar que el personal de venta y los equipos operativos de oficina también han logrado un alto nivel de adopción

También vemos que lo han hecho algunos equipos operativos de campo y plantas, aunque ha sido más difícil, con un 46%

■ No lo han implementado ■ Sí lo implementaron

# Los CEOs han destacado comportamientos clave para superar la crisis

54%

considera importante no perder la vista del **largo plazo**, mientras se atiende la contingencia

51%

considera importante generar un **relato transparente e inspirador**

50%

considera importante tomar **decisiones ágiles** en un ambiente de poca información y gran incertidumbre

43%

considera importantes tener **en mente el propósito de la empresa** durante la toma de decisiones

Cuando miramos esta crisis desde una perspectiva de las oportunidades que puede generar, vemos que está impulsando el desarrollo de importantes aprendizajes y nuevas capacidades en nuestros líderes, colaboradores y la forma de operar de las organizaciones. Estamos desafiando nuestras capacidades, implementando soluciones en muy poco tiempo, rompiendo paradigmas sobre lo que considerábamos imposible, sacando lo mejor de las organizaciones y sus líderes, poniendo especial énfasis en la cercanía y el cuidado de las personas.

**Sandra Guazzotti**  
Presidenta AmCham Chile

# La comunicación transparente y empática ha sido fundamental para mejorar el clima y la salud emocional

**82%**

aumentó la **frecuencia de la comunicación** con los colaboradores, haciéndola más **transparente y de calidad**

**72%**

potenció **conversaciones empáticas y cercanas**

# Algunos CEOs compartieron preguntas para reflexionar en conjunto

¿Cómo **manejar la presión y el desgaste** sin bajar el ánimo de los **subalternos y la familia** en un ambiente de cuarentena y crisis?

¿Qué medidas se están tomando para **preservar empleos, la aceleración de transformación** del negocio y al mismo tiempo **manejar costos**?

¿Cómo seguir **manteniendo el compromiso y la motivación de los colaboradores** y el contacto con el cliente constante?

Ante el escenario de incertidumbre: ¿**Cómo transmitir ver el vaso medio lleno** y no medio vacío?

# Conversemos

---

## **Marcelo Larraguibel**

Socio Virtus Partners  
marcelo.larraguibel@somosvirtus.com  
www.somosvirtus.com

## **Sandra Guazzotti**

Presidenta AmCham Chile  
sandra.guazzotti@amchamchile.cl  
www.amchamchile.cl