ENCUESTA EUROPEA DE BDO COMBATIENDO LA CRISIS CON LA RESILIENCIA EMPRESARIAL:

Cómo están los líderes empresariales europeos respondiendo a las implicaciones de la pandemia mundial

BDO

PREFACIO

Trond-Morten Lindberg
CEO EMEA

CONTEXTO

Esta es la segunda Encuesta Europea de BDO:
Asegurando una posición de liderazgo en 2025 se publicó antes de que la crisis de COVID-19 estallara a nivel mundial. Entonces, los líderes empresariales europeos nos dijeron que planeaban perseguir un crecimiento agresivo, impulsado por inversiones en tecnología, talento e innovación de productos, pero ahora sus prioridades han cambiado notablemente. El crecimiento no está completamente fuera de la agenda, pero una nueva realidad significa que la capacidad de recuperación de las empresas es clave y las organizaciones se están replanteando sus modelos de funcionamiento.

El mundo cambiará debido a COVID-19. Las empresas necesitan imaginar una nueva realidad tan pronto como sea posible y repensar cómo se posicionarán en él. En BDO, estamos ayudando a nuestros clientes a hacer justamente eso, con el apoyo de nuestra Repensar el marco. Este modelo de 3 etapas alienta un amplio replanteamiento en torno a los modelos de negocio originales y los supuestos comerciales. Puede utilizarse para gestionar a los profesionales de los negocios, abordar cuestiones y potenciar el pensamiento y actúa como una dimensión extra para la consideración y el debate a nivel estratégico, independientemente del lugar del ciclo en el que se encuentre una organización, o de las medidas ya adoptadas.

Con este cambio sin precedentes ocurriendo en un espacio de tiempo muy corto, BDO se propuso volver a comprometerse con la líderes de negocios para entender cómo han cambiado sus puntos de vista. Nuestra investigación explora los cambios prácticos que los negocios planean hacer a corto plazo, para que puedan sobrevivir ahora y tener éxito a largo plazo, una vez que la crisis de salud pública disminuya.

ATRÉVASE A SER AUDAZ

Lo que encuentro más alentador de los resultados de nuestra encuesta es que, a pesar del innegable impacto generalizado y severo de la crisis, el panorama general no es implacablemente sombrío. En este informe, las audaces decisiones que muchas empresas tomaron al inicio de la crisis se caracterizan por hacer despidos temporales, reducir los salarios y así sucesivamente, como una reacción a la crisis. Pero para mí, hay un lado positivo en la toma de decisiones audaces en cuanto a la inversión en talento e innovación, la mejora o adaptación de los productos y servicios existentes y el replanteamiento y la reconstrucción de las cadenas de suministro. Si observamos la Figura 5 (véase p. 11) Pienso que deberíamos alentar las decisiones audaces que resultan en la adopción de nuevas tecnologías, la mejora de la eficiencia, la adquisición de un nuevo negocio o la ampliación de las asociaciones. Esto demuestra que son los líderes más audaces los que sobrevivirán y tendrán éxito cuando salgamos de la crisis y sigamos adelante. Son las empresas que están descubriendo los aspectos positivos de sus reacciones iniciales, que están desarrollando aún más su capacidad de recuperación y que se están dando cuenta de lo que tienen que hacer para satisfacer las demandas tanto de los mercados como de nuestros futuros líderes. Y recuerden: todas las cuestiones vitales que deben ser discutidas y consideradas no van a ser necesariamente planteadas por la suite C. Todos debemos tomar medidas para involucrarnos y comprometernos con nuestras generaciones más jóvenes, ya que son ellas las que se asegurarán de que se traten los temas correctos.

Es este enfoque con visión de futuro, a medida que las organizaciones pasan de sus reacciones iniciales y dirigen su atención a los desafíos y oportunidades que se presentan, lo que nos impulsó a identificar una lista de control de diez áreas que el liderazgo de una organización debería repensar hoy en día para construir la resiliencia empresarial para el futuro. Basándonos en nuestras respuestas a la encuesta y en cómo la experiencia de BDO ha estado ayudando a las empresas en este momento sin precedentes, la lista de verificación se puede encontrar en las páginas 19 y 20 de este informe.

CAMBIANDO PRIORIDADES

En nuestra primera encuesta europea, se destacó al **talento** como una de las tres áreas prioritarias de inversión en los líderes empresariales, así como la **adopción de nuevas tecnologías** y la **mejora de productos y servicios existentes.** Las investigaciones actuales han denotado un giro en cómo los líderes le dan prioridad al talento: aún es muy importante pero se encuentra en la posición número tres luego de la prioridad principal citada por 21% de los encuestados de reducir los gastos generales y otros costos de negocio, seguido por la adopción de nuevas soluciones digitales. Véase la Figura 6 en p 12. No hay duda de que la carga financiera de la crisis de COVID-19 es enorme, a través de todas las geografías, y es interesante hasta qué punto la respuesta a corto plazo de muchas empresas se ha visto respaldada por la intervención del gobierno. Aún más interesante es lo que podría suceder a continuación: cómo las empresas gestionarán la importante transición de un entorno empresarial financiado por el gobierno a otro auto financiado o incluso con financiación externa. Una encuesta reciente realizada en el Reino Unido revela que las empresas medianas actualmente estiman que su saldo de caja durará seis meses: coincidiendo con el momento en que la el gobierno retirará su estímulo. Lo que más me complace es ver que no han cambiado las prioridades que abarcan la **sostenibilidad**: sigue siendo una consideración importante para casi el 75% de nuestros encuestados, lo que es poco menos que sorprendente dado lo que ha estado sucediendo (véase la figura 8 en la página 14). Espero que esto signifique que las cuestiones del cambio climático seguirán siendo prioritarias en las agendas de las empresas y los gobiernos, ya que el agotamiento de nuestros recursos naturales sigue aumentando y el crecimiento económico a corto plazo no está asegurado. En BDO, vemos que la pandemia se desarrolla en tres fases principales. Primero, los negocios tuvieron que reaccionar para asegurar su supervivencia a corto plazo. Ahora, se necesitan cambios operacionales para aumentar la resistencia en los próximos meses y, al mismo tiempo, se requiere un replanteamiento fundamental de la estrategia para hacer realidad las ambiciones de crecimiento a largo plazo. En estos momentos de desafío e incertidumbre, confío en que el presente informe proporcione ideas prácticas sobre la forma en que las entidades europeas están aumentando la capacidad de recuperación de las empresas para mitigar el impacto de la pandemia y asegurar un futuro más brillante para sus negocios.

LA INVESTIGACIÓN:

More information on the survey respondents can be found on page 21 of the Report.

244
Líderes de negocio

8
Países Europeos

Realizamos una investigación entre 244 líderes empresariales de 8 mercados europeos: Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Italia, Noruega y el Reino Unido. Queríamos averiguar qué medidas inmediatas habían tomado los líderes empresariales para reaccionar ante la pandemia mundial. Más importante aún, examinar cómo sus aspiraciones estratégicas y prioridades operacionales han cambiado desde nuestra última encuesta, hace 6 meses.

Nuestra investigación revela que, desde que BDO publicó su primer Encuesta europea en febrero de 2020, la pandemia COVID-19 ha puesto el mundo de los negocios patas arriba. Pero, mientras que el 39%de nuestros encuestados se han enfrentado a una pérdida significativa de ingresos y han visto sus finanzas sometidas a una gran presión, no todos los negocios han sufrido en la misma medida: El 20% ha experimentado limitado y han podido continuar como de costumbre.

HALLAZGOS CLAVE

El impacto de COVID-19 ha sido muy duro - pero no universalmente.

Los líderes empresariales prevén un clima macroeconómico difícil a futuro

Se están reequilibrando las aspiraciones de crecimiento, con un movimiento hacia la resistencia y la reducción de costos

La pandemia ha expuesto las vulnerabilidades de la cadena de suministros

Los ejecutivos están apuntando a cambios significativos en sus modelos de negocio

Las nuevas formas de trabajo sin duda se mantendrán a largo plazo

Casi cuatro de cada diez (39%) de las empresas europeas con las que hablamos describen el impacto de la pandemia como "grave" o "mayor", con un 30% teniendo que reducir el personal o los salarios para sobrevivir. Sin el apoyo del gobierno, una de cada cinco organizaciones (20%) dicen que habrían quebrado. Un alentador 20% dice que el impacto para su organización ha sido limitado

Más de la mitad (55%) cree que las perspectivas económicas de Europa empeorarán en los próximos seis meses, y sólo un cuarto (25%) cree que el rendimiento financiero de su empresa mejorará durante el resto del año.

Aunque el 20% de los encuestados se describen a sí mismos como continuadores de un crecimiento agresivo, el sentimiento empresarial se ha alterado notablemente. Cuando se les preguntó sobre su principal prioridad empresarial para los próximos seis meses, el 21% de los líderes empresariales europeos destacan la reducción de los gastos generales y el recorte de los costes empresariales en comparación con hace sólo seis meses, cuando la principal prioridad empresarial era atraer y retener el talento de alta calidad.

El 45% de los encuestados dicen que COVID-19 ha puesto de relieve las debilidades de su la cadena de suministro. Más de un tercio (36%) dice que al menos uno de sus proveedores clave ha dejado de comerciar durante este tiempo. Como resultado, la mayoría de estos negocios (59%) dicen que tomarán medidas para diversificar su cadena de suministro cuando salgan de la crisis.

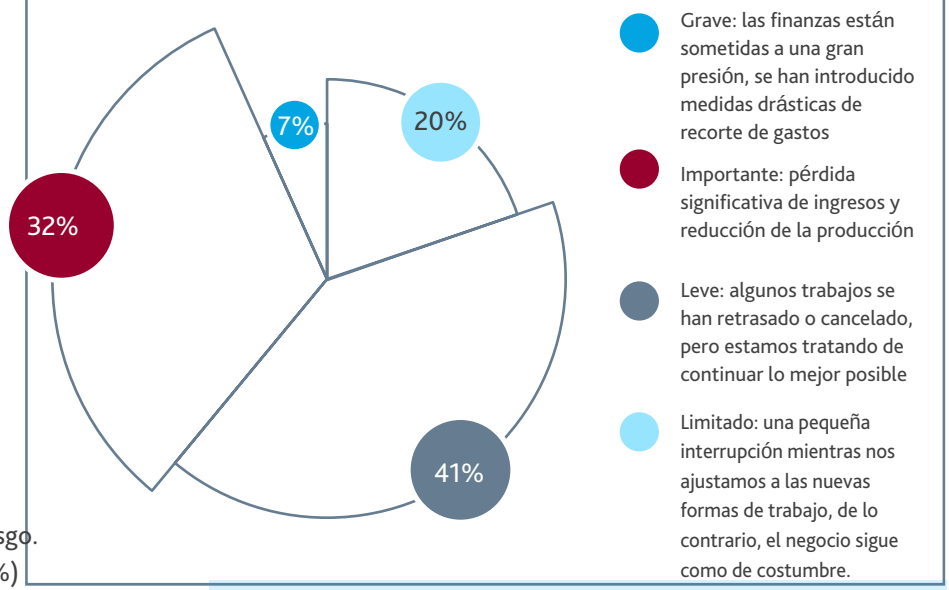
La crisis ha provocado un replanteamiento fundamental de los modelos de negocio, con un 44% planeando hacer cambios en respuesta a la crisis. El 9% dice que está planeando una alteración radical de su modelo de negocio; la digitalización y el replanteamiento de la experiencia de los clientes son las principales prioridades de los encuestados para realizar el cambio.

Los negocios se han adaptado rápidamente a la agilidad y al trabajo remoto. Más de la mitad (56%) dice que el aumento de los niveles de trabajo en casa se mantendrá después de que los riesgos para la salud pública disminuyan.

REACCIONANDO A LO INESPERADO: EVALUAR EL IMPACTO A CORTO PLAZO DEL COVID-19

Cuando se publicó el informe anterior de BDO - *Asegurando una posición de liderazgo en 2025* a principios de febrero de 2020, el número de casos confirmados del virus COVID-19 en la mayoría de los países europeos eran mínimos: no se veía como una crisis.
Dentro de un asunto de semanas gran parte de Europa había entrado en un cierre total, lo que dio lugar a que muchas empresas suspendiendo las operaciones y luchando por su supervivencia a corto plazo.
Los efectos de anteriores crisis económicas, como el crack financiero mundial de 2008 y 2009, ha sido típicamente alargado durante un período de varios meses - pero los efectos de COVID-19 se sintieron en pocos días. Esto puede deberse al hecho de que estamos que se ocupa principalmente de una crisis de salud, sin precedentes hasta ahora - que es la razón por la que los líderes se han visto obligados a tomar decisiones rápidas.
Entre los 244 líderes empresariales europeos de nuestra encuesta, casi cuatro de cada diez (39%) dicen que el impacto inmediato de COVID-19 ha sido importante o severo para su negocio.
Se han enfrentado a una pérdida significativa de ingresos y sus finanzas se encuentran en riesgo. Sin embargo, no todos los negocios han sufrido en la misma medida. Uno de cada cinco (20%) dicen que sólo han experimentado una interrupción limitada y han podido continuar como de costumbre, con mínimos ajustes. Véase la Figura 1
Los resultados de nuestra encuesta muestran una estrecha relación entre el número de casos confirmados de COVID-19 en un país y la gravedad del impacto descrito por los líderes empresariales. En los países en que los casos han sido más elevados, como Francia y España, la proporción que describe el impacto comercial de la pandemia como "grave" o "importante" es también más alto (54% en Francia, 48% en España). Por el contrario, en los países en que los casos de COVID-19 comunicados han sido menores, por ejemplo Dinamarca y Alemania, los dirigentes empresariales evalúan más favorablemente el impacto.

Figura 1: ¿Cuál de estas declaraciones describe mejor el impacto de la crisis de COVID-19 en su negocio?



Reaccionando a lo inesperado

39% indican que el impacto inmediato de COVID-19 ha sido importante o severo para su negocio. Se han enfrentado a una pérdida significativa de ingresos y sus finanzas se encuentran en riesgo.

REACCIONES RÁPIDAS PARA LIMITAR LOS DAÑOS ECONÓMICOS

Dada la gravedad del impacto inmediato de COVID-19, los líderes empresariales han tenido que tomar una serie de decisiones difíciles para limitar los daños económicos. En esta primera fase de la crisis, la mayoría de nuestros encuestados (77%) han reaccionado pasando a hacer sus deberes. Las otras decisiones audaces que tomaron incluyen: 30% haciendo despidos temporales o reduciendo salarios, 28% renegociando contratos con proveedores y 21% suspendiendo temporalmente sus operaciones comerciales. Véase la figura 2

Decisiones audaces

30% efectuando despidos temporales o reduciendo salarios, **28%** renegociando contratos con suplidores y **21%** suspendiendo temporalmente sus operaciones de negocios.

Las empresas más afectadas por COVID-19 son las que más probablemente han recurrido a estas medidas a corto plazo. Por ejemplo, entre los encuestados que describen el impacto como "grave" o "importante" para su empresa, el 54% redujo el personal o los salarios y el 37% suspendió las operaciones comerciales.
Estas rápidas reacciones fueron vitales para asegurar tanto la salud y el bienestar de los empleados como la salud financiera de la empresa.

Figura 2: ¿Cuál de las siguientes acciones ha llevado a cabo en la respuesta inmediata a COVID-19?

30%
54%

Tuvo que tomar decisiones audaces, como el desempleo temporal, los despidos, la reducción de salarios

28%
41%

Renegociaron contratos con su suplidores

21%
37%

Suspendimos operaciones de negocios temporalmente

20%
31%

Renegociamos contratos con nuestros clientes

77%
77%

Cambiamos a trabajo remoto

19%
32%

Negociamos operaciones financieras con nuestro banco

13%
0%

No experimentamos gran impacto

% Todos los negocios 'severo' o'importante'

% Aquellos que enfrentan un impacto

APOYO DEL GOBIERNO: UN SALVAVIDAS ESENCIAL EN UN MOMENTO DE CRISIS

La respuesta a corto plazo de muchas empresas ha sido respaldada por la intervención del gobierno. En muchos de los países de nuestra investigación, los gobiernos nacionales han proporcionado préstamos a empresas y salarios subvencionados para evitar grandes el desempleo en escala y las insolvencias de las empresas. Dos tercios (65%) de los negocios encuestados dicen que este apoyo ha sido importante para manejar las presiones del flujo de caja. Entre ellos, el 20% describe el apoyo del gobierno como "esencial": sin él, habrían quebrado.

Con una de cada cinco empresas que siguen operando gracias al apoyo del gobierno, su posición financiera probablemente se mantendrá precario durante algún tiempo. A medida que los paquetes de apoyo del gobierno se reducen gradualmente en los próximos meses, las empresas tendrán que evaluar otras fuentes de financiación.

Nuestra investigación sugiere que sólo una de cada cinco (19%) empresas europeas han tenido que explorar opciones de financiación con su banco - pero, una vez que se retire el apoyo del gobierno, este número puede aumentar significativamente.

Apoyo del gobierno

65% de las empresas encuestadas indican que este apoyo ha sido crucial para manejar presiones de flujo de efectivo.

LECCIONES APRENDIDAS: LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN DE ESCENARIOS EN LA PREPARACIÓN PARA LAS CRISIS

Una crisis del tipo y magnitud de COVID-19 es por supuesto difícil de predecir, pero nuestra investigación muestra que las empresas que sienten que han capeado mejor la crisis de COVID-19 hasta ahora son las que han pasado más tiempo en los negocios la planificación de la continuidad antes de la crisis. Esto significaba que estaban mejor preparados para tomar medidas correctivas rápidamente. Ellos también habían invertido en tecnología y sistemas que permitieran a los empleados pasar a hacer sus tareas con un mínimo de interrupciones.

Sin embargo, nuestra investigación muestra que la mayoría de las empresas (75%) pensaba que su plan de continuidad de negocio no anticipaba muchos de los desafíos que encontraban o sólo era "un poco" útil. Sólo el 15% describe su plan de continuidad de negocios como una herramienta indispensable al comienzo de la crisis de COVID-19. Una de cada diez empresas no tenía ningún plan de continuidad de negocios en marcha.

A medida que las empresas salen de su fase de reacción inicial a la crisis, la continuidad de la empresa y la planificación de escenarios se convierten en una herramienta vital para que los líderes piensen en sus pasos hacia la construcción de la capacidad de recuperación de las empresas.

Los líderes empresariales deben preguntarse cómo responderán sus empresas a una posible segunda ola de COVID-19 más adelante en el año. También deben evaluar la rapidez con que se adaptan a la facilidad de las restricciones de cierre, así como su preparación para gestionar las diferentes normativas de salud pública en múltiples jurisdicciones. Una buena planificación empresarial tendrá en cuenta todas estas cuestiones y más, junto con el posible impacto financiero y operativo de los diferentes escenarios en el negocio.

Planeación de escenarios

75% pensaron que su plan de continuidad de negocios no se anticipó a muchos de los retos que enfrentaron o que era algo 'apenas' útil.

EMERGIENDO DE LA CRISIS: NAVEGANDO UN DESAFIANTE CAMINO MACROECONÓMICO POR DELANTE

Navegar por las difíciles condiciones económicas que se avecinan requerirá que los líderes gasten en los próximos meses creando una mayor resistencia financiera y operativa en su negocios.

A medida que las organizaciones emergen de la crisis inmediata, están anticipando que el entorno comercial seguirá siendo difícil a corto plazo. Más de la mitad (55%) piensan que el clima de negocios en toda Europa en su conjunto empeorará en los próximos seis meses, comparado con sólo el 20% que cree que las cosas mejorarán. Del mismo modo, una pequeña mayoría (52%) piensa que la situación económica de su país empeoran durante el resto del año. Entre los más pesimistas sobre el futuro son los encuestados de España (el 68% prevé un empeoramiento del panorama nacional), Alemania (67%) y el Reino Unido (63%).

Sólo Noruega se opone a la tendencia, con el 33% anticipando una mejora en la economía a nivel nacional, comparado con el 27% que cree que las cosas empeorarán. Los encuestados son más optimistas sobre sus propias perspectivas - el 25% dice que es probable que el rendimiento financiero de su empresa mejore - pero, en comparación con el panorama macroeconómico, los resultados sugieren que la nube económica proyectada por COVID-19 se mantendrá durante algún tiempo. Véase la figura 3

Figura 3: ¿Cree que las perspectivas de lo siguiente empeorarán, se mantendrán o mejorarán en los próximos seis meses?

	Desempeño financiero de su empresa	Clima de negocios en su país	Clima de negocios a través de Europa en su totalidad
Empeóro	34%	52%	55%
Se mantiene igual	39%	28%	25%
Mejoró	25%	19%	20%
No lo sabe	2%	1%	0%

A través de cada una de las 3 métricas reportadas en la figura 3, el entusiasmo ha cambiado notablemente en los últimos seis meses. En nuestra encuesta anterior, realizada a finales de 2019, el 38% se mostraba optimista en cuanto a la mejora de las perspectivas de su organización, en comparación con sólo el 25% actual. Hace seis meses, el 10% pensaba que sus perspectivas empeorarían: ahora esa cifra ha subido al 34%.

Navegando los retos

52% creen que la situación económica en su país empeorará para lo que resta del años.

CAMBIANDO PRIORIDADES: DE CRECIMIENTO AGRESIVO A RESILIENCIA EMPRESARIAL

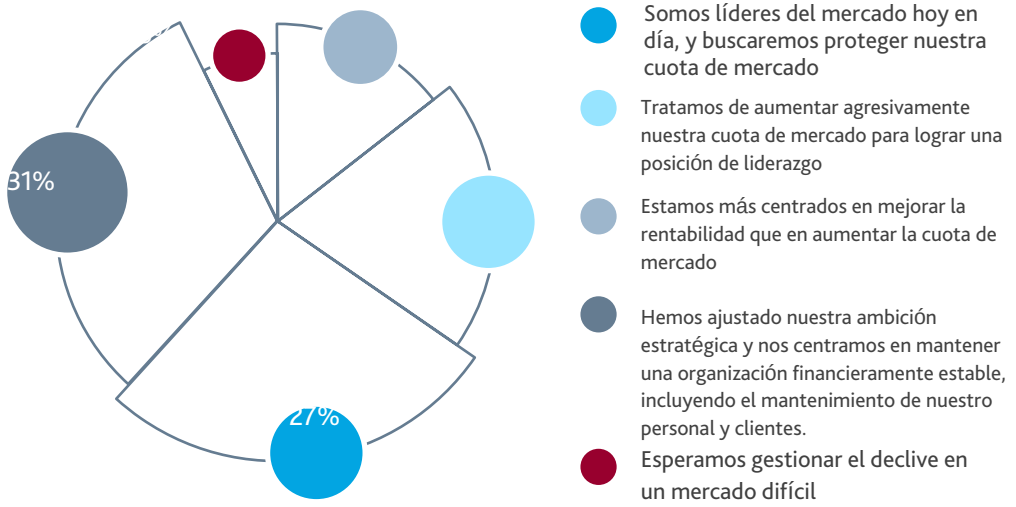
Con una nueva realidad operativa de COVID-19 vienen nuevos profesionales de los negocios. Cuando se les pregunta sobre su futura dirección estratégica a la luz de COVID-19, un tercio de los líderes empresariales europeos (31%) dicen que han cambiado su ambición estratégica en respuesta a la pandemia. Ahora se centran en la resistencia y la estabilidad financiera más que en el crecimiento. Véase la figura 4

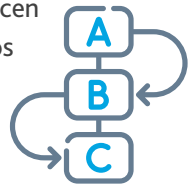
Aunque el crecimiento sigue siendo una prioridad importante para los líderes de nuestra investigación, lo es para una proporción mucho menor de organizaciones en comparación con hace seis meses. Sólo el 20% de los encuestados ahora dicen que están enfocados en el crecimiento agresivo de su cuota de mercado, en comparación con el 35% a finales de 2019.

Sin embargo, COVID-19 no tiene por qué minimizar las aspiraciones. Como nos dijo una empresa manufacturera con sede en el Reino Unido, "*Nos hemos tomado este tiempo para aumentar la la velocidad y el enfoque de nuestra investigación y desarrollo para llevar nuestro producto al mercado. Sabemos que, si podemos sobrevivir a esto, podemos sobrevivir a cualquier cosa.*"

Las organizaciones más afectadas por COVID-19 harán los mayores ajustes estratégicos para el futuro: El 37% de los que describen el impacto de COVID-19 como "importante" o "severo" dicen que han ajustado su ambición estratégica a la luz de los desafíos que enfrenta su organización. También surgen diferencias en nuestra investigación entre los enfoques adoptados por diferentes sectores de la industria. El 48% de las empresas de consumo, por ejemplo, dicen que han ajustado su ambición estratégica, en comparación con sólo 21% de los negocios de servicios financieros. Empresas de tecnología y telecomunicaciones son los que más confianza tienen en sus perspectivas de futuro, con un 36% buscando aumentar agresivamente la cuota de mercado.

Figura 4: ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor su futura ambición estratégica?





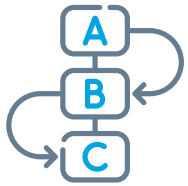
Cambiando prioridades

20% de los encuestados dicen estar enfocados en el crecimiento agresivo de sus acciones de mercado, comparado al **35%** a fnales de 2019.

CORTANDO COSTOS DEL NEGOCIO PARA SOBREVIVIR Y TENER ÉXITO

Mientras los líderes de negocios toman este momento para repensar su ambición estratégica para los próximos seis meses, nuestra investigación también revela un marcado cambio en las prioridades. Cuando se le pregunta sobre lo que será importante para los próximos meses, el 92% dice que la reducción de los gastos generales y otros costos empresariales ayudará a su futura supervivencia y éxito. El 45% dice que esto será "muy importante" para su futuro.

En nuestra investigación previa entre los líderes de negocios europeos, tres áreas prioritarias de enfoque para lograr la competitividad La ventaja surgió claramente: atraer el talento, invertir en tecnología y centrarse en la innovación de productos. Esas prioridades no han desaparecido con el inicio de COVID-19, aunque se han unido a nuevas áreas de enfoque, lo que sugiere que las empresas están templando sus aspiraciones de crecimiento con la necesidad de mantenerse ágiles. La mejora de la productividad y los procesos de gestión, por ejemplo, es citada por el 93% como importante. Es extremadamente significativo que la adaptación o mejora de los productos y servicios existentes se considere ahora más importante que el lanzamiento de nuevos productos y servicios (93% frente a 75%). Véase la figura 5



Cambiando prioridades

Adaptación o mejora de los sistemas de productos y servicios se considera ahora más importante que el lanzamiento de nuevos

93% vs. 75%

Figura 5: ¿Qué importancia tendrá cada uno de los siguientes factores para sobrevivir y tener éxito en su mercado durante los próximos seis meses?

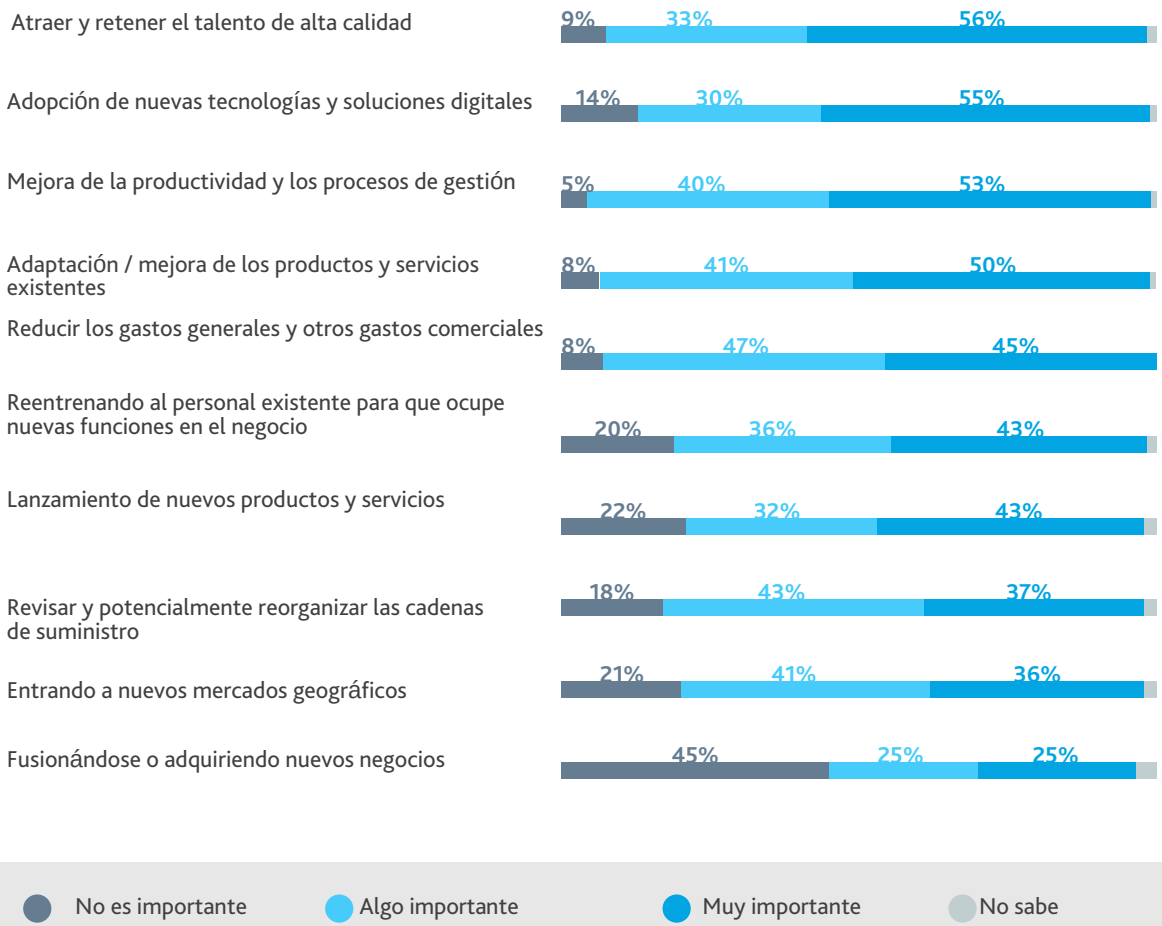


Figura 6: ¿Qué factor será más importante para usted en los próximos seis meses?

Prioridades 2019

1. Atraer y retener talento de calidad — **22%**
2. Adoptar nuevas tecnologías y soluciones digitales — **15%**
3. Mejorar productos y servicios existentes — **13%**
4. Lanzando nuevos productos y servicios — **11%**
5. Entrando a nuevos mercados geográficos — **8%**

Prioridades 2020

1. Reducir los gastos generales y otros gastos comerciales — **21%**
2. La adopción de nuevas tecnologías y soluciones digitales — **15%**
3. Atraer y retener el talento de alta calidad — **11%**
4. Mejora de los productos y servicios existentes — **11%**
5. Mejora de la poductividad y procesos de gestión — **9%**

La diferencia de prioridades surge aún más claramente cuando se pidió a nuestros encuestados que identificaran su el factor más importante que impulsa el éxito. Hoy en día el 21% dice que la reducción de los gastos generales y otros gastos comerciales es su máxima prioridad, mientras que la máxima prioridad en 2019 era atraer y retener al personal. La cifra que destaca la reducción de costos como la prioridad principal se eleva al 29% para las empresas que describen el impacto de COVID-19 como "grave" o "mayor".

La proporción de nuestros líderes que priorizan las inversiones en tecnología permanece sin cambios en el 15%, pero es está claro que la razón de ser de la inversión en tecnología ha cambiado para muchos negocios. Hace seis meses la inversión en tecnología se priorizó como una forma de impulsar el crecimiento de los ingresos e innovar la oferta de clientes: en los últimos tres meses, muchas empresas han centrado su inversión en tecnología en asegurar que su fuerza de trabajo reciba apoyo para trabajar a distancia, trasladando las comunicaciones con los clientes en línea y aumentando la eficiencia operativa. Véase la figura 6

Reduciremos los costos de operación y nos centraremos en mejorar la productividad de nuestro capital

Francia – Manufactura

El control de costes y la gestión del flujo de caja son dos cosas que tendremos que asumir

RU – Recursos naturales y energía

RIESGOS DE TERCEROS: LA CONSTRUCCIÓN DE LA RESILIENCIA EN EL CADENA DE SUMINISTRO

COVID-19 ha puesto de manifiesto la vulnerabilidad de las cadenas de suministro de muchas organizaciones, en particular de aquellas empresas que históricamente han dependido de un pequeño número de proveedores de confianza. Nuestra investigación muestra que poco menos de la mitad (45%) de los líderes empresariales europeos entrevistados creen que COVID-19 ha demostrado que su cadena de suministro es más vulnerable de lo que se pensaba. Véase la figura 7.

Un abastecimiento inteligente y una gestión sólida de los proveedores son dos componentes de las empresas resistentes, pero COVID-19 está haciendo que estas capacidades sean más desafiantes. Más de un tercio (36%) de las empresas dicen que al menos un proveedor importante ha dejado de comerciar como como resultado de la crisis. Y casi cuatro de cada diez (38%) prevén que la adquisición y el abastecimiento se harán más difíciles a medida que salgan de la fase inicial de reacción a la pandemia.

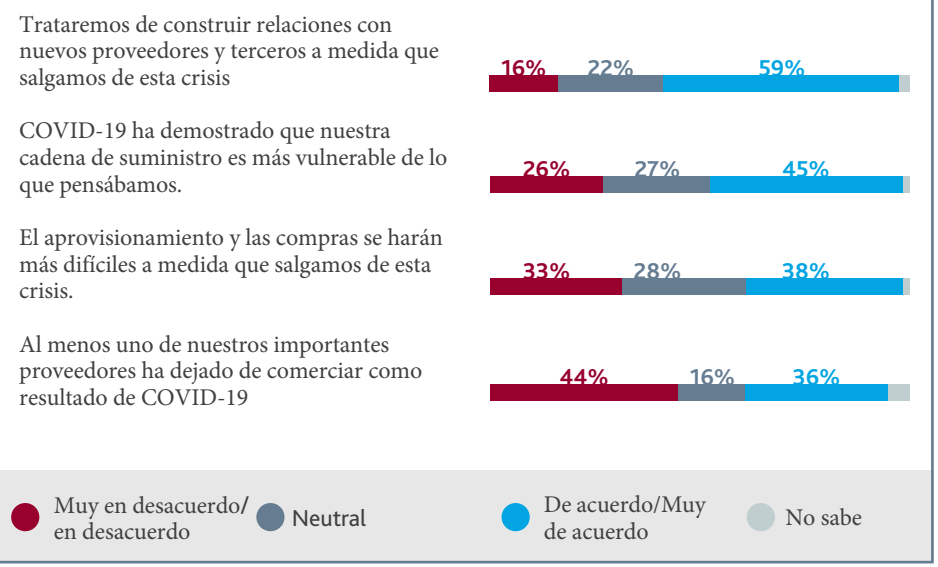
Las organizaciones deben centrarse en los cambios que pueden hacer para crear capacidad de recuperación en su cadena de suministro para el futuro. Más de la mitad (59%) de las empresas que entrevistamos tratarán de diversificar su cadena de suministro estableciendo relaciones con nuevos proveedores. Esto debería significar que, si otro proveedor importante se vuelve insolvente o no puede cumplir con los pedidos, otra parte de la cadena de suministro puede tomar el relevo.

Otras empresas nos dicen que están estudiando la posibilidad de deslocalizar algunos procesos comerciales, como los centros de atención al cliente, que históricamente se han subcontratado a terceros en el extranjero. Otras adoptarán enfoques más disciplinados para la gestión de los proveedores. *"Estamos auditando a todos los proveedores existentes y potenciales sobre la base de nuevos criterios, como la continuidad del servicio en caso de crisis, y luego trataremos de profundizar en la relación con los proveedores seleccionados que mejor puedan servirnos"*, dice una empresa manufacturera francesa.

Del mismo modo, algunas empresas están tratando de llevar los procesos de producción a tierra para mejorar los plazos de entrega y aumentar la velocidad de comercialización. "*Quería asegurarme de que la producción de equipos de protección se llevara a cabo en Dinamarca"*, dice una empresa de construcción danesa que entrevistamos. "*Se ha demostrado que es problemático confiar en la producción en Asia cuando el mundo se apaga.*"

> *"Tomaremos medidas en todos los segmentos de la cadena de suministro: Transporte, embalaje, producción, compras y ventas"*
>
> Noruega – Negocio de consumo

Figura 7: Pensando en la cadena de suministro de su organización, ¿hasta qué punto está de acuerdo en que...?



Construyendo Resiliencia

59% de las empresas que entrevistamos tratarán de diversificar su cadena de suministro estableciendo relaciones con nuevos proveedores

CREANDO RESILIENCIA ABRAZANDO LA SOSTENIBILIDAD

En un momento en que hay muchas presiones que compiten por la atención de la dirección, es alentador que nuestra encuesta muestre que los líderes empresariales de toda Europa no han desviado la atención de la agenda de la sostenibilidad, como cabría esperar.

Menos de una cuarta parte (22%) dice que la sostenibilidad ambiental se ha vuelto menos importante para su organización a la luz de COVID-19. La mitad de las empresas dicen que COVID-19 no ha influido en su pensamiento sobre la sostenibilidad. Casi una cuarta parte (23%) dice que la sostenibilidad ambiental será más importante para su organización en el futuro. Véase la figura 8

En nuestro informe anterior, titulado "Asegurar una posición de liderazgo en 2025", pusimos de relieve la variedad de iniciativas ecológicas que están llevando a cabo los dirigentes empresariales para demostrar sus credenciales de sostenibilidad a los empleadores, los clientes y otras partes interesadas.

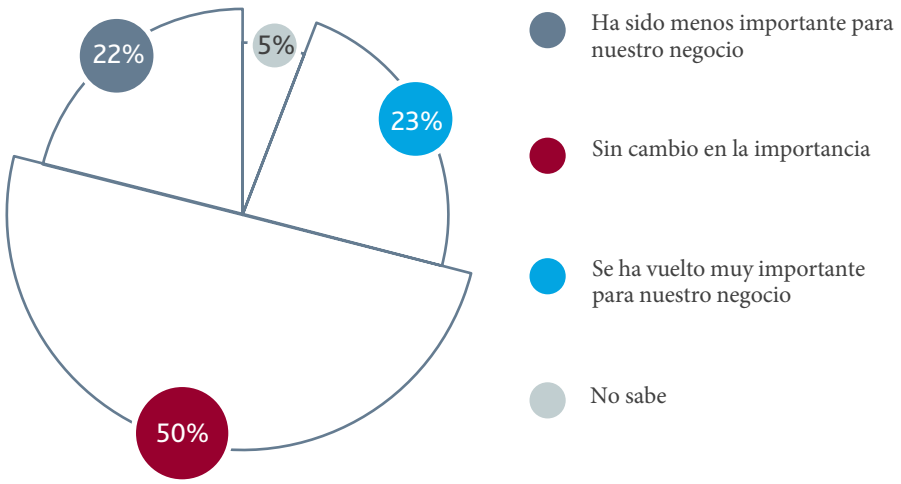
Citaron una serie de proyectos, como la promoción de un mayor reciclado, la compensación de las emisiones de carbono y la reducción de los vuelos en favor de opciones de transporte más ecológicas que demostraban el compromiso de la administración con el programa ecológico.

Una vez más, cuando preguntamos a los ejecutivos sobre sus futuras áreas de enfoque de sostenibilidad, surgen una serie de ideas. *"Hemos estado instalando paneles solares en todos los edificios"*, dice un belga sin fines de lucro. *"Esto nos permitirá ser climáticamente neutrales para toda la compañía."*

Con una disminución significativa de los viajes de negocios y los desplazamientos al trabajo como resultado de la pandemia, las organizaciones se han fijado como objetivo reducir sus emisiones de carbono este año y quieren mantener el impulso para el futuro.

> *Un mejor uso de la tecnología para reducir la necesidad de viajar*
>
> RU – Manufactura

Figura 8: ¿Cómo ha cambiado el pensamiento de su organización sobre la sostenibilidad ambiental a la luz de COVID-19?



Sostenibilidad

23% dicen que la sostenibilidad ambiental será más importante para su organización en el futuro

EL CAMINO A LA RECUPERACIÓN: LA REALIZACIÓN DE UN FUTURO MÁS FUERTE A TRAVÉS DE UN CAMBIO DE MODELO DE NEGOCIO

Aunque COVID-19 está alentando a las organizaciones a pensar en la resistencia y la estabilidad a corto plazo, no debería desalentarlas a perseguir aspiraciones estratégicas a largo plazo.

Un camino que las empresas pueden seguir en el camino hacia la recuperación de la crisis es el de los cambios en su modelo de negocio. La dura realidad de esta crisis ofrece a los líderes la oportunidad de replantearse su actual modelo de negocio y, lo que es más importante, si les ayudará a alcanzar el éxito en el futuro. El 44% de los líderes de nuestra investigación dicen que prevén realizar algún cambio en su modelo de negocio en respuesta a COVID-19, con un 9% que apunta a un cambio radical. Véase la figura 9

Los que apuntan a un cambio significativo creen que esta es una oportunidad para salir de la crisis como un negocio muy diferente, pero más fuerte. Buscan transformar sus operaciones de front y back office y la forma en que se relacionan con los clientes, así como su mezcla de productos y servicios.

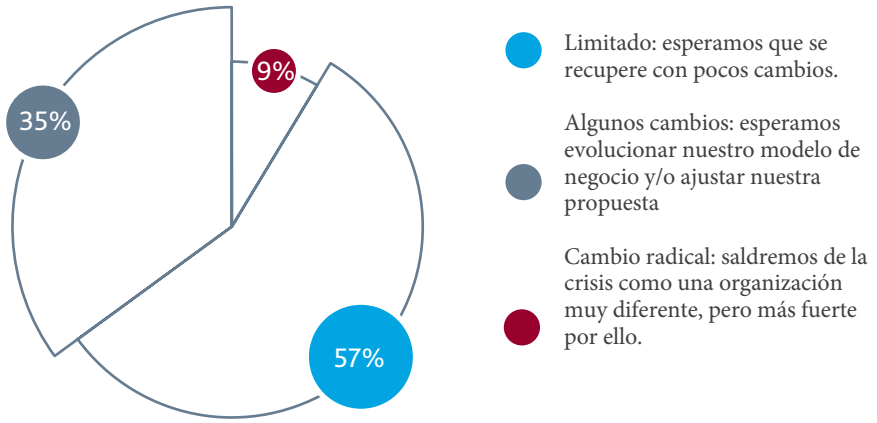
Como antes, son los más afectados por la pandemia los que prevén hacer los cambios más transformadores. Entre las empresas que describen el impacto de COVID-19 como grave o importante, una cuarta parte (25%) se está centrando en cambios radicales en su modelo de negocio.

Para muchas de las organizaciones encuestadas, la ruta propuesta para el cambio de modelo de negocios implica adoptar la digitalización en mayor medida. Por ejemplo, están buscando llevar a cabo más procesos de ventas y prestación de servicios en línea, y quieren apoyar a sus empleados en el uso de más y mejores herramientas digitales.

Para una empresa mayorista con sede en el Reino Unido, según nuestras investigaciones, la digitalización de su modelo ha conducido a una mayor eficiencia operativa. "*Hemos descubierto que podemos hacer el mismo nivel de ventas con menos personal y por eso vamos a examinar detenidamente nuestros niveles de productividad en el futuro, lo que hará que ...nos hace más receptivos. Necesitaremos aumentar nuestra actividad en línea ya que esta parte de nuestro negocio ha estado en auge y vemos esta continua post-crisis*".

Los sectores de la industria que más se orientan al cambio de modelo empresarial son las organizaciones sin fines de lucro (el 22% se orienta a un cambio radical de modelo empresarial) y los servicios profesionales (el 19%). Estos son dos sectores que tradicionalmente se han basado en tener una presencia física y pasar mucho tiempo cara a cara

Figura 9: ¿Hasta qué punto prevé hacer cambios en el modelo de negocio de su organización en los próximos 6 meses a medida que salga de la crisis?



con sus clientes. Como las oportunidades de contacto en persona se han reducido en los últimos meses, las organizaciones de estos sectores han tenido que encontrar nuevas formas de prestar sus servicios a los clientes, lo que, a su vez, ha generado ideas innovadoras que pueden llevar adelante para el futuro.

Pero las empresas que han capeado bien la tormenta COVID-19 hasta ahora no deben ser complacientes. Pueden esperar recuperarse rápidamente con pocos cambios en su modelo de negocio, pero ¿se sienten sus clientes y empleados de la misma manera? Los hábitos de compromiso y comunicación han cambiado fundamentalmente en los últimos tres meses y las empresas que no reconozcan y continúen sin reflejar estos cambios pueden perder su ventaja competitiva en el mercado..

IEXPANSIÓN INTERNACIONAL: LOGRAR EL CRECIMIENTO A TRAVÉS DE LA BÚSQUEDA DE NUEVOS MERCADOS

La innovación del modelo de negocio no es la historia completa: las organizaciones también deberían utilizar este momento de cambio transformador para reevaluar su huella en el mercado geográfico. Un movimiento hacia la digitalización de las ventas y la entrega puede ofrecer oportunidades para atender a los clientes en nuevos países, compensando el declive dentro de los mercados locales.
Sin embargo, nuestra encuesta revela que las empresas europeas dependen en gran medida de su mercado nacional. El 70% dice que las ventas dentro de su mercado doméstico serán muy importantes para su éxito comercial durante los próximos seis meses, en comparación con sólo el 40% que dice que las ventas globales fuera de Europa serán muy importantes para el éxito futuro. Aunque el retroceso a los mercados locales puede haber sido inevitable al reaccionar inicialmente a la crisis, las empresas europeas corren el riesgo de quedarse atrás respecto a sus homólogos mundiales en la fase de recuperación de COVID-19 si limitan sus ambiciones de crecimiento.
En el anterior estudio europeo de BDO, las empresas esperaban utilizar Brexit como una oportunidad para reevaluar su estrategia de crecimiento internacional. A finales de 2019, una cuarta parte (24%) de los líderes empresariales europeos anticiparon un aumento del comercio con los mercados fuera de la Unión Europea durante los próximos dos años. Es importante que COVID-19 no haga descarrilar estos planes.

Estamos estudiando el desarrollo y el rediseño de la organización

Dinamarca– Bienes Raíces y Construcción

La mejora de los procesos y el seguimiento de los proyectos de TI serán dos áreas importantes en el futuro

Bélgica– Cuidados de salud

ADOPTANDO NUEVAS FORMAS DE TRABAJO A LARGO PLAZO

Durante la respuesta inmediata a la pandemia COVID-19, una gran mayoría de las empresas trasladaron a su gente a hacer sus tareas. Nuestra encuesta revela que un cuarto

(26%) pasó a hacer los deberes completamente, y otros dos tercios (67%) introdujeron los deberes para algunos de sus empleados. Vease la figura 10

Muchas empresas han apreciado el impacto positivo que esto ha tenido en el empleado el bienestar y la confianza. "*Es probable que en el futuro hagamos más deberes.*", dice un empresario noruego de fabricación. "*Es algo bueno para nuestros empleados con niños pequeños y resulta en menos ausencias por enfermedad y mayor trabajo en general capacidad*". Nuestra investigación revela que esta tendencia hacia nuevas formas de trabajo es probable que persista una vez que el riesgo inmediato para la salud pública disminuya. Más de la mitad (56%) prevén que tendrán más trabajadores a domicilio en su empresa, incluso una vez que se levanten completamente las restricciones de cierre, en comparación con el nivel de trabajo a domicilio antes del inicio de la pandemia.
Cuando pedimos a los líderes que cuantificaran el aumento a largo plazo de tareas que anticipan para su negocio, nos dijeron que esperan un aumento promedio del 37%. Esto equivale a un aumento promedio de más de 1.250 personas adicionales para cada una de las empresas en nuestra investigación. Este aumento en el trabajo a domicilio tendrá profundas consecuencias en la forma en que las empresas operan, se comunican con su gente y fomentan el compromiso y la productividad de los empleados.

Figura 10: Una vez que se levanten las restricciones actuales, ¿cómo prevé que la proporción de trabajadores a domicilio se comparará con los niveles anteriores a la Covid 19?

56%
Más trabajadores de casa que antes del cierre

34%
Volveremos al mismo nivel de trabajo remoto previo al confinamiento

7%
Menos trabajadores remotos que antes del cierre.

3%
No sabe

Nuevas maneras de trabajar

56% anticipan que tendrán más trabajadores en su negocio, incluso una vez que se levanten las restricciones de cierre.

El impacto en los requisitos de los bienes raíces será igual de significativo. La mayoría de las empresas en nuestra investigación anticipan una reducción de sus necesidades inmobiliarias generales una vez que salgan de la pandemia.
Aunque no buscan hacer cambios inmediatos, anticipan una reducción de los metros cuadrados para reducir los gastos generales. *"Estamos en el proceso de iniciar una revisión de nuestra cartera de propiedades. Como resultado, es probable que reduzcamos nuestras necesidades de espacio y vendamos algunos de nuestros locales propios en favor de un alquiler flexible*", dice una empresa manufacturera francesa a la que entrevistamos.
Algunos están tratando de utilizar su espacio existente de manera más flexible, ya sea para cumplir con los requisitos de distanciamiento social o para permitir que los trabajadores sean más creativos en la forma de relacionarse con sus colegas.

"La productividad de nuestros empleados incluso aumentó a través del teletrabajo, así como la felicidad de los empleados, y exploramos nuevas tecnologías de frontera"

Italia - Manufactura

"Damos a los empleados más responsabilidad para tomar sus propias decisiones y tener más confianza cuando trabajan desde casa"

Alemania – Transporte y Envío

CONCLUSIÓN: MEDIDAS PRÁCTICAS PARA CONSTRUIR LA RESISTENCIA DE LOS NEGOCIOS

A medida que las organizaciones pasen de sus reacciones iniciales a la pandemia de COVID-19 y dirijan su atención a los desafíos y oportunidades que se avecinan, muchos factores interconectados serán cruciales para aumentar la resistencia de las empresas y hacer realidad las ambiciones estratégicas a largo plazo.
La forma en que las empresas sobrevivan y tengan éxito en el futuro puede depender de las decisiones que tomen los líderes en las próximas semanas y meses. Basándonos en nuestras respuestas a la encuesta y en la forma en que la experiencia de BDO ha ayudado a las empresas en este momento sin precedentes, hemos identificado diez áreas que los líderes de una organización deben repensar hoy para construir la capacidad de recuperación de las empresas para el futuro.

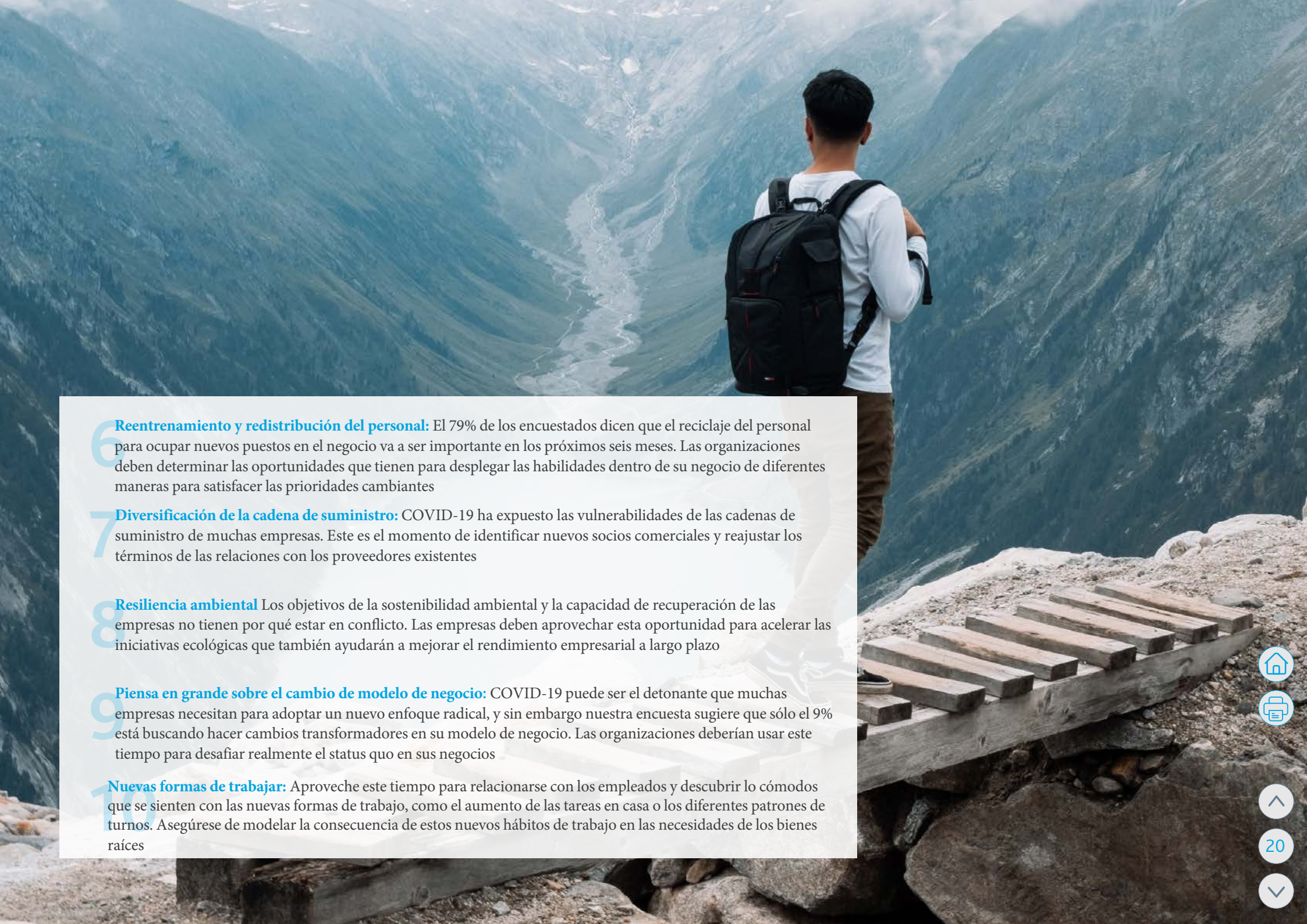
1 **Soporte Gubernamental y Regulaciones** ¿Tienen las empresas acceso a todas las formas de apoyo gubernamental disponibles? ¿Están al tanto de los cambios en la orientación de la salud pública en los diferentes países en los que operan? Sólo el 42% de los encuestados dicen que tienen una buena supervisión de los desarrollos normativos relacionados con COVID-19

2 **Planeación de escenarios:** Con tanta incertidumbre en torno a los próximos seis meses, es importante modelar diferentes escenarios comerciales y mantenerlos actualizados regularmente. Las empresas necesitan saber cómo responderían a una segunda oleada del virus, y cuantificar el probable impacto en los ingresos y beneficios

3 **Control de costo y eficiencia del proceso:** Ahora es un momento importante para asegurar que las operaciones se realicen de la forma más eficiente posible. Los líderes deben identificar las áreas de gastos generales que pueden eliminarse o los procesos operativos que pueden racionalizarse o automatizarse para mantener los niveles de rentabilidad de sus negocios a medida que salen de la crisis

4 **Financiamiento:** A medida que el apoyo financiero del gobierno se va reduciendo gradualmente, las empresas deberían asegurarse de conocer las opciones de financiación alternativas disponibles, en caso de que necesiten ayuda para gestionar el flujo de caja o liberar recursos para la inversión

5 **Oportunidades de crecimiento, incluido más allá de Europa:** No se deben descuidar las oportunidades de crecimiento, incluso en los mercados fuera de Europa. Las empresas deben identificar las oportunidades que pueden aprovechar para innovar y mejorar sus productos y servicios en respuesta a los cambios en las pautas de la demanda de los clientes



6 **Reentrenamiento y redistribución del personal:** El 79% de los encuestados dicen que el reciclaje del personal para ocupar nuevos puestos en el negocio va a ser importante en los próximos seis meses. Las organizaciones deben determinar las oportunidades que tienen para desplegar las habilidades dentro de su negocio de diferentes maneras para satisfacer las prioridades cambiantes

7 **Diversificación de la cadena de suministro:** COVID-19 ha expuesto las vulnerabilidades de las cadenas de suministro de muchas empresas. Este es el momento de identificar nuevos socios comerciales y reajustar los términos de las relaciones con los proveedores existentes

8 **Resiliencia ambiental** Los objetivos de la sostenibilidad ambiental y la capacidad de recuperación de las empresas no tienen por qué estar en conflicto. Las empresas deben aprovechar esta oportunidad para acelerar las iniciativas ecológicas que también ayudarán a mejorar el rendimiento empresarial a largo plazo

9 **Piensa en grande sobre el cambio de modelo de negocio:** COVID-19 puede ser el detonante que muchas empresas necesitan para adoptar un nuevo enfoque radical, y sin embargo nuestra encuesta sugiere que sólo el 9% está buscando hacer cambios transformadores en su modelo de negocio. Las organizaciones deberían usar este tiempo para desafiar realmente el status quo en sus negocios

10 **Nuevas formas de trabajar:** Aproveche este tiempo para relacionarse con los empleados y descubrir lo cómodos que se sienten con las nuevas formas de trabajo, como el aumento de las tareas en casa o los diferentes patrones de turnos. Asegúrese de modelar la consecuencia de estos nuevos hábitos de trabajo en las necesidades de los bienes raíces

SOBRE NUESTROS 244 PARTICIPANTES EN LA ENCUESTA

Con la ayuda de Meridian West, una consultoría de investigación independiente, BDO entrevistó a 244 líderes empresariales de ocho países europeos diferentes a finales de mayo y principios de junio de 2020. Las entrevistas se realizaron con ejecutivos de Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Italia, Noruega y el Reino Unido. Queremos agradecer a todos los que participaron en nuestra investigación.

Los encuestados representan una muestra representativa de los sectores industriales, con una representación significativa de la industria manufacturera, los servicios financieros, la tecnología y las telecomunicaciones, los servicios profesionales y las empresas de consumo. El 52% de las participaciones en la encuesta son miembros del Consejo Ejecutivo de su organización.

El 57% de los encuestados tiene un volumen de negocios anual superior a 100 millones de euros y el 63% tiene una plantilla de más de 500 empleados en la organización. A continuación se ofrecen más detalles sobre nuestros 244 participantes.

	Sector de la Industria
22%	Manufactura
14%	Servicios financieros
14%	Tecnología y comunicaciones
13%	Servicios profesionales
11%	Negocios de consumidores
7%	Transporte y envío
6%	Bienes raíces y construcción
3%	Recursos naturales y energía
4%	Sin fines de lucro
2%	Ciencias y farmacias
2%	Salud
1%	Medios y entretenimiento

Recuento de personas

6% Menos de 50

5% 50 a 100

27% 100 a 500

17% 500 a 1,000

27% 1,000 a 5,000

19% Más de 5,000

Volumen

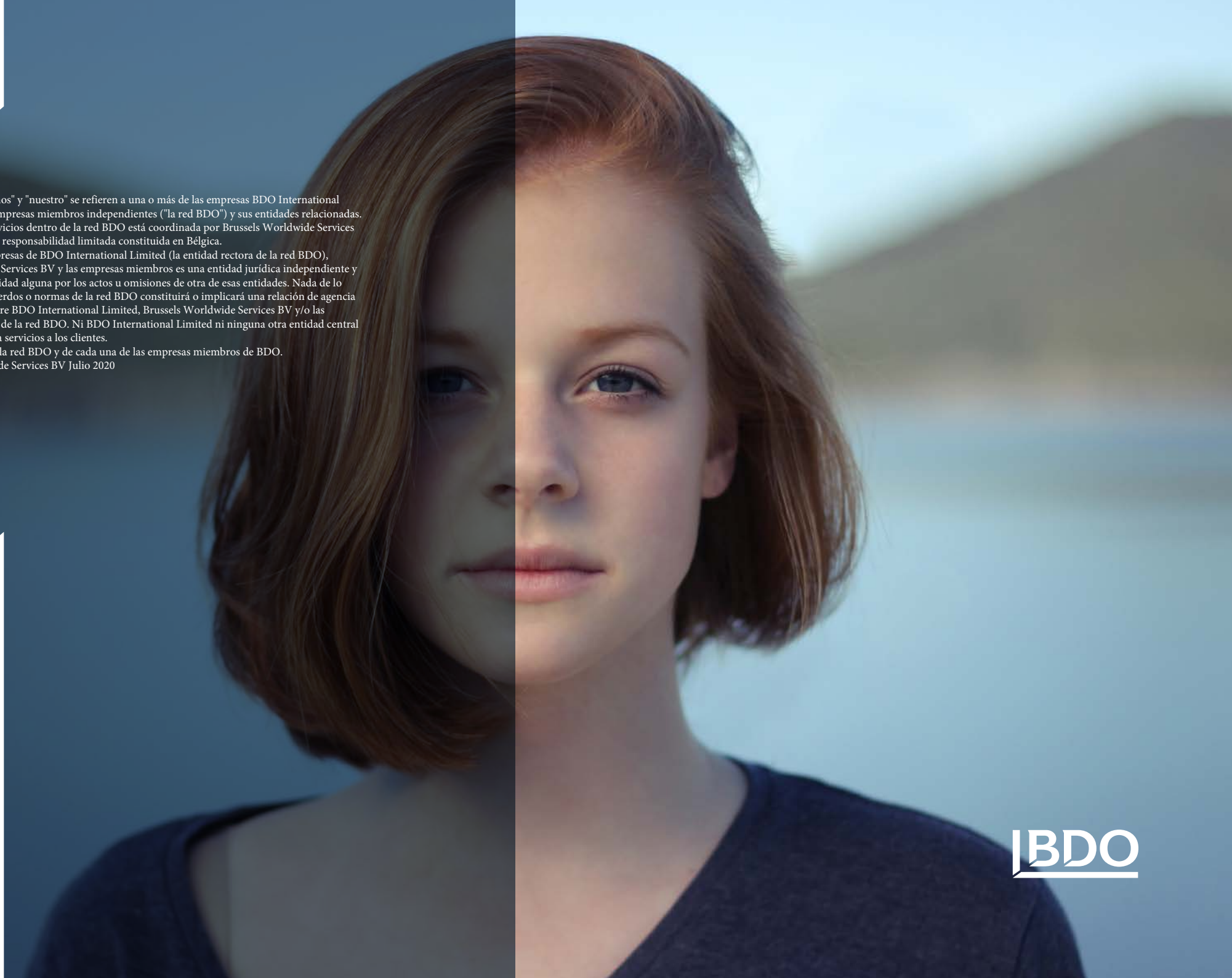
2% Menos de €20m

19% €20m a €50m

21% €50m a €100m

15% €100m a €250m

17% €250m a €500m

25% Más de €500m

BDO", "nosotros", "nos" y "nuestro" se refieren a una o más de las empresas BDO International Limited, su red de empresas miembros independientes ("la red BDO") y sus entidades relacionadas. La prestación de servicios dentro de la red BDO está coordinada por Brussels Worldwide Services BV, una sociedad de responsabilidad limitada constituida en Bélgica.
Cada una de las empresas de BDO International Limited (la entidad rectora de la red BDO), Brussels Worldwide Services BV y las empresas miembros es una entidad jurídica independiente y no tiene responsabilidad alguna por los actos u omisiones de otra de esas entidades. Nada de lo dispuesto en los acuerdos o normas de la red BDO constituirá o implicará una relación de agencia o una asociación entre BDO International Limited, Brussels Worldwide Services BV y/o las empresas miembros de la red BDO. Ni BDO International Limited ni ninguna otra entidad central de la red BDO presta servicios a los clientes.
BDO es la marca de la red BDO y de cada una de las empresas miembros de BDO.
© Brussels Worldwide Services BV Julio 2020