

De la Portada

Jéssica I. Montero Soto
jessica.montero@elfinanciero.cr.com

i Ha estado pensando en vender en línea o atender clientes por Whatsapp? Este puede ser el momento correcto para hacerlo: la coyuntura del nuevo coronavirus amenaza con dar un golpe al consumo, y los negocios que vendan productos o servicios exclusivamente en sus puntos de venta serían los más afectados.

Empresas de diferentes giros de negocio han tomado medidas para disminuir las posibilidades de contagio dentro de sus instalaciones y también para asegurar la continuidad de sus operaciones, en medio de un panorama incierto. Y también deberán atender sus temas financieros.

La proyección económica que hace el Banco Central de Costa Rica (BCCR), se da en función de las proyecciones o revisiones de crecimiento de las principales economías del mundo y entidades internacionales y se espera una revisión a la baja, como ha pasado en todos los mercados.

Para el país, uno de los principales impactos se puede dar en el sector turístico, que representa alrededor del 6,3% del PIB. Andrés Casas, socio de Risk Advisory de Deloitte Costa Rica, comentó que otros sectores afectados son las construcciones y el comercio, debido a los retrasos y cancelación de importaciones provenientes de mercados como China y Europa.

Leonardo Chacón Rodríguez, director del despacho de la ministra del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), explicó que la magnitud de esta afectación es difícil de predecir en este momento, ya que dependerá del tiempo en que se mantenga latente la posibilidad de contagio.

“Probablemente se vean afectados eventos como las visitas a cines, centros comerciales y lugares de diversión y esparcimiento como bares. Se ha visto que se han beneficiado actividades que se realizan dentro de los hogares, como servicios de *streaming* y probablemente servicios de comidas *express*”, dijo Chacón

Retos y restricciones

Las autoridades de salud anunciaron el 12 de marzo la segunda fase de atención en alerta amarilla, con nuevos lineamientos para establecimientos comerciales, desde bares hasta centros comerciales.

Una de las medidas incluye la reducción del aforo al 50%, es decir, que si el permiso de funcionamiento de un restaurante le permite congregarse hasta 60 personas sentadas, su máximo real durante esta coyuntura es de 30 personas.

El Ministerio de Salud también fijó el 1,8 metros la distancia mínima entre personas en actividades públicas y centros de reunión y consumo.

En negocios de ingresos por volumen, esto podría provocar una reducción sensible de la liquidez, y con ella, de la capacidad de pago.

Esta consideración debe estar presente en la planificación estratégica. Chacón, del MEIC, fue enfático al afirmar que toda decisión de negocios debería ir apegada a estos lineamientos.

“Será recomendable hacer un mayor uso de las herramientas tecnológicas disponibles para que



JORGE NAVARRO

Para los locales de alta visitación, los protocolos de limpieza visibles pueden ayudar a construir confianza. En la imagen, la Avenida Central en San José el pasado 12 de marzo, luego de varios días de declarada la alerta amarilla en el país.

Prepare a su empresa para el impacto en el consumo

MEIC proyecta reducción de actividad en lugares de esparcimiento

los productos y servicios estén disponibles al consumidor”, subrayó Chacón.

Además, es clave contar con un equipo motivado e involucrado con los objetivos, para sobrellevar el peso del impacto juntos. Mariano Batalla, socio de la firma legal Batalla y especialista en negocios internacionales, afirmó que esto se logra protegiendo a los colaboradores.

“Comuníquese constantemente con su gente, el objetivo no es solo informar, sino tranquilizar e incluso inspirar. Elabore y ejecute un plan para apoyar a los empleados que tenga momentos cumbre donde se deba realizar cambios en las políticas”, recomendó el asesor.

Medidas de supervivencia

Casas, de Deloitte, advirtió que los negocios que dependen del tránsito de personas, como los centros comerciales, deben redoblar los procedimientos de limpieza en las principales áreas y establecer protocolos para detectar y atender casos sospechosos.

“Deben generar confianza a los consumidores para incentivar las visitas de los clientes, asegurando que se cuenta con las condiciones higiénicas y los protocolos para

atender casos sospechosos. La gestión de crisis es vital, debido a que una noticia asociada con la presencia del coronavirus en el negocio puede afectar significativamente la reputación y percepción de los consumidores”, advirtió Casas.

Los especialistas coinciden en que es vital el monitoreo constante de fuentes de información confiables y mantener la calma, de manera que el negocio pueda superar la coyuntura del nuevo coronavirus.

Casas insistió en que todas las decisiones tomadas en tiempo de incertidumbre o crisis pueden tener repercusiones a largo plazo, y estas deben ser previstas para disminuir los efectos negativos.

“Una medida básica es listar los principales gastos y priorizarlos, para descartar aquellos que no son vitales para el funcionamiento del negocio. Además, puede incentivar el teletrabajo que ayudaría a disminuir los costos de viajes, fijos y otros. Otra medida a considerar es la suspensión de actividades laborales como fiestas, capacitaciones, seminarios y otros que no impacte directamente en el negocio”.

Las empresas y negocios de-

ben aplicar una gestión integral de riesgos, para generar un tratamiento y planes de acción efectivos que mitiguen los riesgos. En casos extremos, también se puede aplicar la suspensión de contratos, siempre que esta cuente con la aprobación del Ministerio de Trabajo.

En situaciones de incertidumbre es recomendable hacer planeación con base en escenarios. Luis Güell, profesor de Supply Chain de Lead University, explicó que por lo general se levantan tres escenarios: pesimista, intermedio y optimista. En cada caso, se analizan posibles resultados dependiendo de cómo vaya avanzando la situación del coronavirus y las medidas que se vayan adoptando.

“A partir de estos escenarios se determina el impacto que se tiene en el flujo de caja personal o de la empresa, y esto a su vez sirve de materia prima para definir planes de contingencia. ‘Qué pasa si...’ es lo que tenemos que estar preguntándonos continuamente, manteniéndonos a la vez al tanto de lo que esté ocurriendo, mediante fuentes confiables. Y —sin duda— no hacer gastos que no se consideren necesarios”, recomendó Güell.

Claves de negocio

Medidas preventivas para enfrentar las próximas semanas de incertidumbre por el nuevo coronavirus:

Asegúrese que la liquidez sea suficiente para capear la tormenta

Haga escenarios adaptados al contexto de la empresa

Modele sus finanzas por escenario e identifique factores de impacto. Por cada detonante, defina movimientos para estabilizar la organización en cada escenario (optimización de cuentas por pagar y por cobrar; reducción de costos; desinversiones, etc).

Manténgase cerca de sus clientes. Anticipe comportamientos relacionados con la incertidumbre. Ayúdelos a navegar las interrupciones

Considere dirigirse hacia una distribución omnicanal

Practique en la calma. Use simulaciones para verificar protocolos de activación

Asegúrese que se entienden claramente las acciones necesarias en cada caso

FUENTE: MARIANO BATALLA.

Otros recursos, como negociar con los servicios de entrega de mercadería a casas o buscar financiamientos temporales, conocidos como “puente”, podrían ser una buena opción para ciertos comercios, siempre y cuando acudan a las entidades financieras antes de entrar en problemas de morosidad.

Batalla aseguró que los efectos de tomar medidas preventivas estratégicas se verán a más tardar en un mes y harán posible diferenciar entre dos tipos de organizaciones: las que actuaron ágilmente fomentando el aislamiento temporal y cuidado financiero y las que se esperaron a tener un caso de COVID-19 o un bache financiero para atender la crisis. ■