

Texto ajustado a la realidad Latinoamericana

El Rol del Director de Administración y Finanzas en Tiempos de Crisis II

En esta segunda parte del artículo nos centraremos en la información indirecta que afecta a la empresa y que un **Gerente de Administración y Finanzas** (Director de Administración y Finanzas) estando a cargo de una o varias empresas debería considerar para gestionar en diferentes situaciones y tratar de salir lo mas airoso posible. A lo anterior, hay que considerar además conocer el tipo de economía que posee el país y continente donde nos encontramos y tener claro que estamos en medio de una pandemia mundial.

Focalización de la atención

En las crisis económicas globales, debemos separar nuestra atención en dos focos principales; el externo y el interno. También considerar que hay países e industrias que reaccionan diferente en las crisis y los ciclos económicos.



Proyecciones de Crecimiento % respecto del año anterior

	World	U.S.	U.K.	China	India	Brasil	México	AE	CEE	LIDC	EMADE
2019	2,9	2,3	1,4	6,1	4,2	1,1	-0,1	1,7	1,3	5,1	3,7
2020	-3,0	-5,9	-6,5	1,2	1,9	-5,3	-6,6	-6,1	-3,4	0,4	-1,0
2021	5,8	4,7	4,0	9,2	7,4	2,9	3,0	4,5	4,7	5,6	6,6

Fuente: IMF World Economic Outlook April 2020

AE: Advanced Economies

CEE: Commodities Exporting Economies

LIDC: Low Income Developing Countries

EMADE: Emerging Markets and Developments Economies

En el cuadro anterior elaborado por el **FMI**¹ se expone el crecimiento proyectado al 2020 y al 2021 para el mundo, las naciones en desarrollo y emergentes, China, India, Brasil, las economías exportadoras de commodities, los países de bajos ingresos, las economías desarrolladas, US y UK. Se aprecia que en todos los países para el 2020 hay un PIB negativo (excepto China e India), mientras que para el 2021 se esperan crecimientos positivos en la mayoría de los países.

Nadie sabe bien cuando terminará la crisis por el impacto del Covid-19, algunos estiman un período de uno o dos años, e incluso tres, pero si se sabe que caeremos en una **recesión**² tanto a nivel latinoamericano como mundial, que será mayor que la del año 2009 llamada “**crisis de las hipotecas sub-prime**”, e incluso podría ser mayor a la “**crisis bursátil**” del año 1929, donde tuvimos importantes caídas del PIB mundial.

En esta crisis se espera al menos una caída mundial de -3% en el año 2020 según información del FMI. Por su parte el “Banco de Francia” estima que sería de un **-6%**³, que es dos veces mas fuerte que la última crisis del 2009.

¹ <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>

² Cuando el PIB se contrae por al menos dos trimestres consecutivos, se define como una recesión económica

³ <http://www.rfi.fr/es/economia/20200408-coronavirus-la-pandemia-pone-a-la-econom%C3%ADa-mundial-en-coma>

El FMI pronostica una contracción de la actividad el 2020 en países desarrollados de entre un -6% y -7%, mientras que para los países emergentes se espera una contracción de entre -4.5% y -7%, donde solo China e India tendrían crecimientos de 1.2% y 1.9% respectivamente. Según información del mismo emisor, se espera que las economías emergentes logren recuperarse a principios del 2021, mientras que las de países desarrollados recién a fines del 2021. De seguir las medidas de confinamiento mas allá del segundo semestre del 2020 la contracción mundial podría llegar al -6%.

En nuestro continente se está hablando de una caída en Latin América de entre un -6,4% y un **-11,5%**⁴ según información del Banco de España. En términos laborales, en comparación con niveles anteriores a la crisis, se prevé un deterioro de **305**⁵ millones de empleos a tiempo completo según la OIT. Se estima que como consecuencia se producirá un aumento del trabajo informal.

Debemos conocer el impacto de lo que nos está pasando, aclarar como la crisis internacional afectará a nuestro continente, al país o a los países donde se encuentren nuestras filiales. Si se afecta a un país mono exportador, sobretudo dedicado a exportar commodities y que además consume, en proporción, muchas importaciones (sin una política clara de sustitución de importaciones), en donde se encuentra una de nuestras filiales y/o unidades de negocios, deberemos encender luces de alerta ya que inevitablemente nos afectará por el lado de la demanda y posiblemente tendremos problemas en la operación por falta de suministros. Debemos dimensionar la injerencia de los problemas de esta filial dentro del grupo y como afectará a toda la empresa.

Entendamos que el origen de esta situación no fue por una crisis de balanza de pagos o una disminución de flujo de capitales o baja de precios de commodities, o llamémosle por crisis externas, que si las conocíamos y nos afectaban internamente ya que estábamos mas o menos acostumbrados a tratarlas. Esta crisis viene de afuera y comenzó como consecuencia de un virus, es una crisis de salud que repercute en la economía, la política y las instituciones, que es algo nuevo y desestabilizante. Se sabe que para cualquier crisis es recomendable la austeridad, ya sean crisis financieras, económicas, cambiarias, etc., el problema con esta crisis es que una buena parte de la caída del PIB simplemente se debe a que debemos detener la actividad económica confinándonos en casa, con un Estado manteniendo a la población.

Pensemos que, si la salida de esta crisis es simplemente por una vacuna, nos damos cuenta que la salud determina la economía y la política. El confinamiento o la permanencia en nuestros hogares tiene efectos en el trabajo y en el consumo del país y mas encima esto **se determina en el cortísimo plazo**, por lo que, si no podemos generar valor, se generan problemas de demanda. Al final el objetivo es simple y concreto, en el corto y mediano plazo **es mantener a las personas vivas y aptas para trabajar para cuando se acabe la crisis**.

a) Foco Externo

En el Foco Externo debemos observar el comportamiento a mediano y largo plazo de la economía de los países y el macroentorno.

En los sistemas económicos de América Latina, para efectos de este análisis se contempló aspectos sociales, económicos, tales como la balanza comercial, nivel de centralización estatal y aspectos demográficos. En términos de

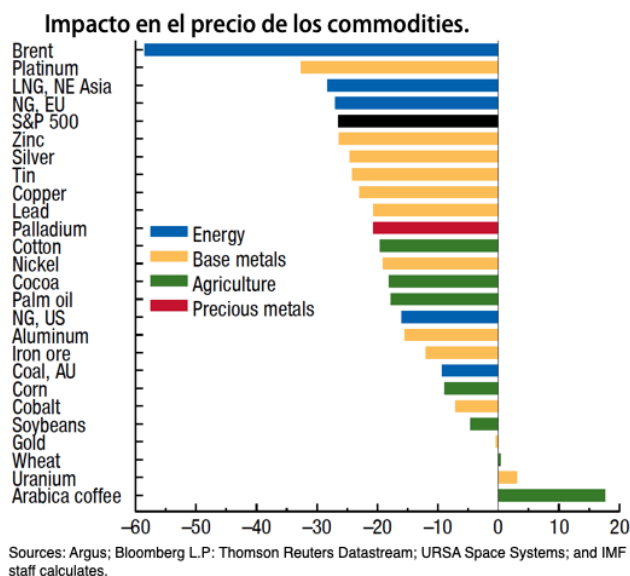
⁴ <https://www.elcomercio.com/actualidad/banco-espana-caida-pib-latinoamerica.html>

⁵ https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_743056/lang--es/index.htm?shared_from=shr-tls

políticas económicas, somos una región con diversos enfoques. **No nos caracterizamos por ser constantes en nuestras decisiones estratégicas**, en mantener las políticas económicas, políticas fiscales y monetarias como un pilar de nuestras economías, ya que es usual que terminado el mandato de un Gobierno, el siguiente modifique muchas medidas del anterior Gobierno. Tampoco podemos dejar de **considerar los cambios en las corrientes ideológicas y políticas** que se han hecho una verdadera constante, lo que se ha traducido en desequilibrios, inestabilidad y que la sociedad desemboque en conflictos sociales. Todo lo anterior ha generado distintos desarrollos de la crisis en los países de Latin América.

Para el análisis, he decidido separar nuestras economías en las que son abiertas al mundo con gran volumen de exportaciones e importaciones y las cerradas o que solo exportan pocos productos (generalmente commodities) e importan lo suficiente para consumo interno. Desde otra perspectiva, están las centralizadas, en las que el Estado tiene mayor poder y las que son descentralizadas donde existe un Estado que tiende a ser subsidiario. En nuestra historia nos hemos paseado por todos estos paradigmas, con el costo que significa en términos de estabilidad económico y social.

El estar abiertos a la economía mundial y tener un comercio exterior importante nos hace depender de otros países, sin embargo, la gran ventaja es que nos permite el ingreso de remesas desde el extranjero. En el siguiente cuadro de Bloomberg es posible constatar la variación en los precios de los commodities a marzo del 2020. Aquí se aprecia la importante baja generalizada de precios, donde algunos bajaron más que otros, los commodities agrícolas por ejemplo bajaron menos que el petróleo y algunos productos mineros. Es importante mencionar que la brusca baja de precios se produjo en menos de tres meses.



Los países más abiertos y menos centralizados, tales como Chile, Perú, Brasil, México y Colombia interactúan en mayor o menor grado con otros países en el mundo, poseen una serie de tratados y acuerdos internacionales que les facilitan sus relaciones y el comercio, tales como el que integra el Mercosur, la Unión de Naciones Sudamericanas (Unasur), la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC), la Organización de Estados Americanos (OEA),

OCDE⁶ y **G-20**⁷, entre otros organismos multilaterales. Los principales elementos que se deben distinguir en el análisis son los que relacionan sus economías y empresas con el funcionamiento de los países que se abastecen de sus principales exportaciones y a la vez, estar atentos al estado económico de los países de los cuales se importan los productos necesarios para la producción de nuestra empresa. Si a estos países no les va bien, sus crecimientos son bajos, poseen problemas políticos, inventaron algún tipo de sustituto de nuestras exportaciones, que se levanten o se impongan nuevos impuestos, se genere alguna guerra comercial entre potencias, se enrarezca el clima mundial, surja una pandemia (como lo que está pasando), se desarme un acuerdo bilateral, un cambio de presidente o tendencia política u otro evento, es evidente que el costo de las exportaciones, “commodities”, servicios, etc., bajarán o subirán e influirán en los ingresos y costos de nuestras empresas.

Particularmente en Latin América las economías abiertas y exportadoras en general son dependientes de algún tipo de exportación, a pesar de que constantemente están tratando de diversificar los productos a exportar y aplicar políticas de sustitución de importaciones. El desafío es como han manejado la situación de pasar de ser países monoexportadores a poseer múltiples exportaciones. Es decir, no tener “los huevos en la misma canasta”.

A continuación, presento un breve resumen de cada país de Latin América, como se encontraba antes de la crisis, su situación actual y que está haciendo para enfrentar esta difícil situación:

Chile:

Chile es una república basada en una democracia parlamentaria, en que el presidente está dotado de poderes extensos. Posee principalmente exportaciones de cobre en diferentes modalidades (por lejos la mayor exportación), la pesca (principalmente el salmón), la fruta (sobre todo la uva), la celulosa, el vino, etc. Por otro lado, las importaciones se componen principalmente por vehículos y repuestos, combustibles, algunos minerales y el petróleo, maquinarias y motores especializados, medicamentos. La gran mayoría de las importaciones son para generar producción para abastecimiento interno y producción para exportar. **Chile es uno de los tres países integrantes de la OCDE** dentro de Latin América, lo que lo hace particularmente fiable en su transparencia, información y una buena calidad de vida. Posee un 10% de pobreza sobre su población total que es la menor de Latin América.

La crisis de la pandemia se les presentó (al igual que otros países de Latin América) como una “lluvia sobre mojado”. En el mes de octubre pasado ya había acontecido una importante crisis social que en cosa de meses le disminuyó el PIB del año 2019, transformándose en el peor de 10 años con un crecimiento estimado en ese momento de un 2,2%. El PIB chileno post pandemia 2020 según el Banco Mundial tendrá una caída de un -4,5%, siendo el país que posee el segundo mejor **ingreso per cápita**⁸ sudamericano. Por su parte, la bolsa de comercio también ha tenido una importante caída, el IPSA a marzo **2020**⁹ había caído un -29% que es el peor de la historia. Para acrecentar aún más el problema desde la primera crisis, ya se estima en 1,5 millones de desempleados. Durante los tres primeros meses de 2020 Chile tuvo un desempleo de **8,2%**¹⁰ que es el peor en 10 años. A principios de mayo y por primera vez desde los años 80, Chile solicita una línea de crédito al FMI por USD 23.800 millones para hacer frente a la crisis.

⁶ OCDE – Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico: Chile junto a Colombia y México integran este organismo, esta condición los certifica en una serie de políticas y medidas que buscan alcanzar los mas altos estándares y mejores prácticas en las políticas públicas para mejorar el bienestar y calidad de vida de sus ciudadanos por lo que hace que su información económica y financiera sea particularmente confiable y predecible. Son 37 países los que la integran.

⁷ G-20: es un foro cuyos miembros permanentes son 19 países de todos los continentes (Alemania, Arabia Saudita, Argentina, Australia, Brasil, Canadá, China, Corea del Sur, Estados Unidos, Francia, India, Indonesia, Italia, Japón, México, Reino Unido, Rusia, Sudáfrica, Turquía y España). Es el principal espacio de deliberación política y económica del mundo. En conjunto las entidades políticas representadas en el G20 reúnen el 66 % de la población mundial y el 85 % del producto bruto mundial.

⁸ <https://www.latercera.com/pulso/noticia/tras-14-anos-chile-dejaria-pais-mayor-pib-per-capita-america-latina-2019/607690/>

⁹ <https://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Analisis/2020/03/31/Con-una-caida-de-29-IPSA-apunta-a-cerrar-su-peor-trimestre-en-la-historia.aspx>

¹⁰ https://www.cnnchile.com/economia/desempleo-chile-82-enero-marzo-2020_20200430/

La moneda chilena es la que menos se ha depreciado de los países emergentes y es la séptima entre todas las divisas del globo según el Banco Santander. China es lejos el mayor socio comercial de las exportaciones chilenas (junto a Estados Unidos y la Unión Europea) con aproximadamente USD 50 Billones anuales (un tercio de la economía) y se espera que también ellos disminuyan su PIB. En las anteriores recesiones era habitual que al menos uno de los socios comerciales no se resintiera, lo que permitía a Chile salir airoso de la situación, cosa que en este momento no sucede. Chile posee un importante espacio fiscal para utilizar, condiciones de confianza para pedir financiamiento al exterior y además una baja del precio del cobre que no ha sido tan importante.

Respecto de la pandemia, hasta el momento posee un importante control de la situación, pero con enormes gastos. En estos días se produce la mayor cuarentena histórica de ese país ejercida sobre 8 millones de personas para aplanar la curva de contagios. Las principales medidas económicas aplicadas para este período transitorio consisten en un paquete de medidas por USD 11.750 millones, que equivale a cerca del 4,7% del PIB. Entre ellas están las **leyes de protección al empleo**, de modo que las empresas que disminuyan su jornada laboral y por tanto el sueldo a sus colaboradores, el Estado se haga parte en un 25% de ese diferencial que no lo pagará la empresa. En el caso de los seguros de cesantía se inyectarán USD 2.000 millones para las personas que queden sin trabajo y también se bajaran los requerimientos a estos pagos. Además, se han tomado **medidas fiscales** para mejorar la liquidez de las empresas, donde se suavizan los cobros de impuestos (IVA) y se puedan pactar nuevos plazos de pago, las facturas del Estado se pagarán al contado y no a 30 y 60 días como sucedía antes de la crisis, el Banco del Estado le dará mas facilidades de pago a las PYMES y a las personas y los préstamos otorgados por la banca serán respaldados por el Estado en un 80%.

Brasil:

Brasil es una república federal basada en la democracia parlamentaria e **integra junto a Argentina y México el G-20**. La constitución de Brasil otorga poderes importantes al Gobierno. Sobresale en sus exportaciones el café, los equipos de transporte, vehículos de turismo, hierro, aluminio, soja, azúcar, zapatos, diferentes concentrados para jugos, carnes, petróleo, maderas y derivados, entre otra multiplicidad de productos. Sus principales importaciones son los equipos industriales, maquinarias, partes y repuestos de vehículos, circuitos integrados de alta tecnología, productos químicos, aceites del petróleo y combustible. Brasil es un gran productor de tecnología, por lo que este tipo de importaciones son menores e importa suministros muy técnicos.

Se estima que el PIB de 2020 va a bajar mas de un **-5,3%**¹¹, con un desempleo de un 12% a marzo de 2020. La deuda es de un 76% del PIB y con el PIB bajando, esta relación puede llegar a incrementarse a un 90%. Una parte importante de los activos están en dólares, cercano al 25%, lo que ha generado una ganancia de cerca de 6% del PIB, dinero que se puede usar para reducir la deuda pública. Se espera una posible pequeña recuperación económica en el segundo semestre y un PIB de 2.9% para el 2021.

En su economía Brasil en estos momentos, no posee un gran espacio fiscal para resolver sus problemas internos, como pagar las pensiones, que es relevante actualmente. Además, posee una pobreza importante y muchas empresas pequeñas y vulnerables. Mejorar estas situaciones es muy costoso y los gastos de la pandemia cerca de los **USD190.000 millones**¹², son prioritarios en estos momentos y se anteponen a cualquier gasto normal.

¹¹ <https://www.ultimahora.com/el-fmi-preve-caida-1-del-pib-paraguay-el-2020-n2880072.html>

¹² <https://www.emol.com/noticias/Economia/2020/05/13/985939/Coronavirus-Respuesta-Economica-Planes-Medidas.html>

Respecto de la política monetaria se bajó la tasa de interés sobre los niveles históricos, lo que ha hecho depreciar el Real en más de un 40%, más la depreciación que traía de años anteriores y por efectos del shock global. Se sabe también de una salida record de capitales, que ha colaborado en esta caída en la valoración mundial del Real.

Dentro de las principales medidas económicas, están las de generar un subsidio directo a los más pobres **entre R\$600 y R\$1200**¹³ reales distribuyéndola a millones de personas y otorgar préstamos a las pequeñas empresas avalados por el Estado en un 85% del riesgo y por el banco en solo un 15%. Estos fondos están para problemas puntuales. Desde el Banco Central además de bajar las tasas de interés se han recomprado activos, letras financieras a los bancos y empresas.

El riesgo de entregar crédito a las pequeñas empresas y particulares se ha transformado en un gran problema, es alto en Brasil y en todo el mundo y lo peor es que aún no está muy clara la forma de enfrentar y mitigar este riesgo.

Existen muchas tensiones y conflictos políticos relacionados con la pandemia, donde el presidente ha tenido una gran participación, dado que le han detenido muchas iniciativas, la mayoría relacionadas con la pandemia que no han sido aceptadas. Este tipo de situaciones afectan el perfil crediticio de ese país y ya **ha comenzado a bajar la nota de crédito en algunos indicadores como Fitch Ratings**¹⁴.

Colombia:

Colombia es una república federal basada en la democracia parlamentaria y sus principales exportaciones son aceite, café, petróleo y productos relacionados, níquel, esmeraldas, ropa, carbón y flores. En las importaciones se destacan los equipos industriales y de transporte, productos de consumo en general, productos químicos, derivados del papel, energía y combustible. También utiliza mucha maquinaria y tecnología externa para producir sus exportaciones.

Colombia, al igual que Chile también **fue víctima de una importante crisis social en noviembre del 2019**, con las mismas características de destrucción, la que también causó daños en su infraestructura y sus indicadores de crecimiento, tales como el PIB, aumento de niveles de gasto y el desempleo.

Otros problemas que debe enfrentar este país es la inmigración a través de sus fronteras, de ciudadanos venezolanos y ecuatorianos, lo que se ha traducido en altos costos de mantención y control. También enfrenta algunos problemas con la guerrilla que aún persiste dentro de sus fronteras y que se refugia en los países limítrofes.

Para el año 2020, se proyecta una caída del PIB de **-2,4%**¹⁵ según el FMI, con una posible recuperación en el 2021 con un rebote al 3,5%. Suponiendo que lo anterior se cumple, recién en 2022 Colombia se acercaría a su situación normal.

Colombia cuenta con una línea de crédito negociada hace algunos años con el FMI de USD 11.000 millones de dólares, la que puede ser utilizada para mejorar sus reservas internacionales. Como se mencionó **Colombia es el segundo país de Latin América que conforma la OCDE**, lo que lo hace particularmente confiable en su información y regularidad de medidas económico-sociales aplicadas.

Perú:

¹³ <https://www.cronista.com/internacionales/Coronavirus-como-es-el-plan-de-Brasil-pasa-salvar-a-las-Pymes-de-la-crisis-economica-20200430-0048.html>

¹⁴ <https://www.df.cl/noticias/internacional/economia/fitch-rebaja-a-negativa-la-perspectiva-de-la-nota-de-brasil/2020-05-06/080900.html>

¹⁵ <https://www.eltiempo.com/economia/sector-financiero/coronavirus-en-colombia-asi-esta-la-economia-en-colombia-por-la-pandemia-487606>

Perú es una república basada en una democracia parlamentaria, donde se exportan principalmente cobre, oro, zinc, aceites del petróleo, café, dátiles, piñas, papas, hortalizas congeladas, prendas textiles y teléfonos. Dentro de las importaciones están el petróleo y productos derivados del petróleo, productos químicos, plásticos, maquinaria diversa, vehículos de transporte y turísticos, televisores y línea blanca, maquinaria para la construcción y minería. Perú se ha destacado por su política de sustitución de importaciones y, además, se ha caracterizado por ser una sólida economía dentro de la región con bajos niveles de inflación e importante crecimiento.

Después de una notable recuperación durante los meses de enero y febrero, producto de las medidas de confinamiento, **la economía se contrajo a niveles de hace una década atrás**. La baja del turismo fue muy seria con los hoteles vacíos acostumbrados a tener un 80% de ocupación.

BBVA Research¹⁶ estima que Perú se contraerá un -6% en su PIB 2020. Se cree que tendrá un rebote importante al 5% al 2021. Dado el gran gasto que se aplicará producto de la pandemia, se espera un debilitamiento de sus cuentas públicas, aunque **posee cuentas externas sólidas** y una importante baja en su tasa monetaria aplicada por el Banco Central que podría mantenerse hasta mediados del 2021. Se ha apoyado directamente a familias vulnerables, efectuado postergaciones de pagos de servicios y medidas para evitar el desempleo, entre otras.

México:

México es una república federal basada en una democracia presidencial. Se exportan principalmente petróleo y derivados, productos de la industria automotriz como tractores, vehículos y autopartes, monitores y proyectores, frutas y vegetales como los dátiles, piñas y aguacate, carne bovina, cerveza de malta, computadoras, azúcar de caña, pescado, artículos de joyería de metales preciosos entre otros. México al igual que Brasil son países que han demostrado que es posible sustituir importaciones, e instalar franquicias externas para potenciar sus exportaciones y generar riqueza económica.

México es el tercer país latinoamericano que integra el G-20 y ha alcanzado a finales del año 2019 una deuda pública sin precedentes de **USD 456**¹⁷ mil millones, cercano al 53,4% del PIB, pudiendo llegar a finales del año 2020 al **61,4%**¹⁸ (no incluye las nuevas deudas por la emergencia de pandemia). El principal efecto de este aumento es la importante disminución del PIB al año 2020 a solo -6,6% (según **Reuters**¹⁹ podría llegar a un -7,4%) y un rebote de 3% el 2021. Su moneda presenta una buena relación con el dólar y eso influye en una estabilidad cambiaria. Tal como se mencionó, **México es el tercer país de Latin América que conforma la OCDE** lo que lo hace particularmente transparente, confiable en su información y medidas económico-financieras aplicadas.

Las principales causas de la caída del producto mexicano son por la baja del precio del petróleo, la fuga de capitales y los mayores costos de los préstamos financieros. En estos momentos **ya lleva 1,5 millones de desempleados** que equivalen a un **3,3%**²⁰. Por otro lado, a pesar de haber emitido deuda por **USD 6.000 Millones**²¹, el Gobierno aún no ha aplicado las medidas fiscales necesarias para ayudar al sector productivo. No se aprecian importantes medidas

¹⁶ <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-peru-segundo-trimestre-2020/>

¹⁷ <https://www.elfinanciero.com.mx/mercados/deuda-externa-de-mexico-alcanza-un-nuevo-record>

¹⁸ <https://www.economista.com.mx/economia/Deuda-de-Mexico-subira-a-61.4-del-PIB-por-desplome-de-la-actividad-economica-y-depreciacion-del-peso-FMI-20200415-0066.html>

¹⁹ <https://expansion.mx/economia/2020/04/28/pib-de-mexico-se-contrajo-en-primer-trimestre-2020>

²⁰ https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/iooe/iooe2020_04.pdf

²¹ <https://www.infobae.com/economia/2020/05/12/argentina-a-contramano-mientras-reestructura-su-deuda-sus-vecinos-hacen-emisiones-nuevas-a-tasas-bajas-por-el-coronavirus/>

fiscales para enfrentar la crisis, al contrario, hay un enfoque en disminuir el gasto y mayor austeridad, tomando fundamentalmente medidas sanitarias. Este enfoque ha sido bastante criticado, ya que la esperanza de una mejora en el PIB es menor.

México gracias a su cercanía con Estados Unidos posee una importante relación comercial con ese país, por lo que **debe estar muy atento a todos los acontecimientos que suceden en Estados Unidos**, ya que le influirán directamente.

Argentina:

Argentina es una República Federal basada en una democracia representativa y parlamentaria. Posee el segundo mejor índice de desarrollo humano (IDH) de la región después de Chile. **Es la segunda economía mas importante de Sudamérica e integra el G-20.** Exportador de soja (de los mayores del mundo), girasol, yerba mate y limones, trigo, lana, miel, manzanas, vino, biodiesel, carnes vacuno, también petróleo (después de Colombia) y gas natural. En minerales exporta plomo, cinc y oro, produce y exporta autopartes y software. Sus principales importaciones son vehículos de turismo, aceite del petróleo, habas de soja y repuestos de diversa índole. Su saldo de la balanza comercial permanece negativo.

La **leve disminución en el precio de “commodities agrícolas” le favorece** en sus exportaciones, existe una importante baja en el turismo, se aprecia una salida mínima de remesas (dado el poco volumen de remesas), lo mismo pasa con la salida de capitales durante este año y el pasado que son mas bien bajas, por lo que su saldo en cuenta corriente se mantiene positivo. Existen muchos trabajadores informales, su principal debilidad es la falta de acceso al financiamiento privado. El Banco Central está tomando medidas para mejorar la liquidez disminuyendo las tasas de interés, lo que evidentemente implica un riesgo inflacionario para un país que ya venía con índices de inflación importantes. Argentina es un país con un gran nivel de dolarización, se ahorra y se transa mucho en esta moneda, debido a los bruscos cambios de la moneda local y por diversas razones de desconfianza en su moneda.

Con una deuda pública mayor a USD 320 mil millones (93,3% del PIB) y que en estos momentos se está renegociando para poder postergar los pagos, se esta evaluando la sostenibilidad de esta deuda en el futuro. Hay que considerar que **este país ha tenido mas de ocho defaults de deuda pública.** En términos de políticas monetarias y fiscales, el Gobierno actual, prefiere una economía cerrada, un poder y tamaño estatal importante, altos gastos, importantes cobros de impuestos, tendencia a incorporar regulaciones a la economía arbitrarias y mantener una brecha cambiaria alta que desmotiva las exportaciones. Todo lo anterior, no da buenas noticias respecto de un posible crecimiento y ya se habla de una década perdida. **El FMI pronostica una caída del PIB mayor al -5,7%²² en el 2020 y se espera que debería ser una caída tipo “V”, la que explicaré mas adelante.**

Ecuador:

Ecuador es una república democrática, **sus principales exportaciones son de petróleo** que representan el 32% del total y por tanto la baja de su precio los está afectando enormemente en sus ingresos de divisas, sobretodo siendo una **economía dolarizada.** Con una deuda externa de 50%, es un gran peso para este país.

El **Banco Mundial**²³ estima que el 2020 cerraran con un **decrecimiento del PIB de un -6%** con un rebote de 3,2% el 2021.

²² <https://www.ultimahora.com/el-fmi-preve-caida-1-del-pib-paraguay-el-2020-n2880072.html>

²³ <http://www.pichinchacomunicaciones.com.ec/el-banco-mundial-calcula-que-la-economia-ecuatoriana-decrecera-6-en-2020-a-causa-de-la-crisis-del-covid-19/>

Ecuador es uno de los más afectados en las primeras semanas de propagación de la pandemia y se cree que será uno de los que enfrentará duras consecuencias económicas por este motivo. **Su presidente declaró que la pandemia los afectó después de una fuerte crisis económica y social.**

A pesar de tener poco espacio fiscal, se están tomando algunas medidas para paliar la pandemia, garantizar los alimentos, la salud y evitar las quiebras de los comercios y negocios pequeños. Se estableció que las empresas que generan ingresos superiores a USD 1 millón deberán aportar obligatoriamente el 5% de sus utilidades en tres pagos mensuales. También se recibirá recursos del sector asalariado, que deberán hacer aportes obligatorios de acuerdo a sus ingresos durante los siguientes nueve meses. Con estas medidas que han provocado fuertes críticas sociales, se espera ayudar a dos millones de familias. Para coronar este escenario se estiman pérdidas de USD 7.000 millones por pérdidas de productividad, cifra que para este país es muy importante.

Venezuela:

Venezuela o la llamada República Bolivariana es un estado federal basado en una democracia parlamentaria. **El manejo fiscal y económico de su Gobierno es mas bien antojadizo y no se deja llevar por ninguna lógica de teoría económica.** Lo que si está claro es que el Estado es el dueño de la mayoría de las empresas estratégicas y está a cargo del manejo de los precios y la distribución de alimentación entre la población. El Banco Central también depende de las decisiones del Estado y es muy difícil obtener información económica y financiera.

Su principal exportación por lejos es el petróleo (90%), de este modo si baja el precio del petróleo influye demasiado en su economía. **El WTI²⁴, llegó a cotizarse en negativo por primera vez en la historia.** Su PIB el año 2019, se estima que retrocedió en un **-35%²⁵**, también record en su historia y este año 2020 bajará en un **-15%²⁶**.

Uruguay:

Uruguay es una democracia parlamentaria, tipo presidencialista en que el presidente posee importantes poderes. Tiene el ingreso per cápita mayor en el continente, pero la menor población. **Se espera para el 2020 una disminución del PIB de -3%** y para el año 2021 un rebote de un 5%, según información del FMI.

De las principales exportaciones de este país, están los productos cárneos bovinos y subproductos tales como leche y quesos, subproductos de la madera, soja, arroz. Sus principales importaciones son petróleo, aceite de petróleo, automóviles de turismo, repuestos y maquinas. Posee una importante cobertura de protección social que lo ayudará en esta pandemia, además de importantes proyectos de inversión extranjera directa y en infraestructura.

Por la **pandemia²⁷** se declaró emergencia sanitaria y se ha procedido a cerrar sus fronteras, aplicar los protocolos sociales, mantener las clases de los alumnos de básica y universitarios en forma remotas, aplicar regímenes especiales de seguro de desempleo y flexibilizar los cobros de los créditos, entre otras medidas.

Paraguay:

Paraguay es una república democrática con pocas exportaciones tales como soja, aceite de soja, carne bovina y sus derivados entre otras. Posee una balanza comercial negativa y sus importaciones son el petróleo, aceites de petróleo,

²⁴ West Texas Intermediate; precio del petróleo estadounidense que se usa como referencia.

²⁵ <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52397020>

²⁶ <https://www.ultimahora.com/el-fmi-preve-caida-1-del-pib-paraguay-el-2020-n2880072.html>

²⁷ <https://www.elobservador.com.uy/nota/el-impacto-del-coronavirus-en-uruguay-que-medidas-se-han-tomado-hasta-el-momento--2020314164546>

máquinas varias y transporte turístico entre otros. Evidentemente que la baja del precio del petróleo, para un país importador es una excelente ayuda, además de la leve baja en el precio de la soja que también los ha ayudado.

El FMI estima que el PIB 2020 de Paraguay puede caer hasta **-1%**²⁸ y después de la pandemia subirá a un 5% el 2021. Actualmente está con una tasa de desempleo del 13%. Este país tiene mas de 200.000 personas en pobreza extrema.

Se espera una recuperación económica tipo “V” una vez terminada la pandemia. Se conoce que posee un débil sistema sanitario y una deuda pública de 24% del PIB, surgida como consecuencia de solicitar créditos por USD 1.600 millones para subsanar los efectos de la pandemia.

Bolivia:

Bolivia es una república democrática y es hoy en día la economía mas pobre y con la proporción mas alta de indígenas de Latin América. Exporta gas de petróleo e hidrocarburos gaseosos, minerales y concentrados de zinc, oro, incluido el oro platinado, torta de aceite de soja y de residuos sólidos. Las importaciones incluyen automóviles de turismo, vehículos para transporte de personas tipo familiar, maquinarias en general y aceites de petróleo. Su balanza comercial es negativa.

Se prevé una contracción económica para Bolivia el 2020 de **-3%**²⁹ según la CEPAL y el FMI. También se prevé un fuerte aumento del desempleo cercano al **11,5%**³⁰.

El complicado momento **social**³¹ en que se pretenden efectuar elecciones presidenciales se agrava con la crisis sanitaria. Con un 70% de trabajadores informales el confinamiento aumenta el riesgo de la pobreza y el hambre.

Latin América

PIB (en USD Billion)	2019	2020	Var %
Paraguay	40,5	40,1	-1,0
Bolivia	40,3	39,1	-3,0
Uruguay	59,6	57,8	-3,0
Colombia	331,0	317,8	-4,0
Chile	298,2	284,8	-4,5
Brasil	1.868,6	1.769,6	-5,3
Argentina	519,9	490,2	-5,7
Ecuador	108,4	101,9	-6,0
Perú	222,0	208,7	-6,0
México	1.220,7	1.140,1	-6,6
Venezuela	95,4	81,0	-15,1

Fuente: Banco Mundial y FMI

²⁸ <https://www.bancomundial.org/es/country/paraguay/overview>

²⁹ <https://www.paginasiete.bo/economia/2020/4/21/cepal-preve-contraccion-economica-de-3-para-bolivia-253295.html>

³⁰ <https://www.vaticannews.va/es/iglesia/news/2020-05/bolivia-caritas-examen-socio-economico-coronavirus-efectos.html>

³¹ <https://radio.uchile.cl/2020/05/14/covid-19-en-bolivia-la-crisis-sanitaria-agrava-la-desconfianza-ciudadana/>

Para América Latina, el FMI espera que la deuda este año represente un 78% del PIB (62% según el BID) debido a que la pandemia ha obligado a los países a actuar con agresivas políticas fiscales.

Según información del FMI, las medidas fiscales y los apoyos del sector público mundial suman hasta ahora 8 Billones de dólares que corresponden a 9.5% del PIB³² y la deuda total podría llegar en promedio a 13 puntos del PIB. Se enfatizó que el volumen mundial de recursos que se está aportando para aliviar a las empresas y trabajadores se ha transformado en una acción de política fiscal sin precedentes en la historia.

En la medida que se detenga el dinamismo de la economía global, los países presentarán bruscas caídas en los ingresos arancelarios, actividad económica y comercio.

Deuda fiscal en América Latina

(como % del PIB)

País	Deuda
Paraguay	23,6
Perú	26,8
Chile	27,7
Ecuador	49,0
Colombia	51,0
México	53,8
Bolivia	57,6
Uruguay	64,0
Brasil	91,5
Argentina	93,3

Fuente: FMI (2019)

También debemos considerar que los países menos endeudados respecto de su PIB, tales como Perú, Chile y **Colombia**³³ estarán en mejor posición de enfrentar la crisis, ellos poseen posiciones fiscales con un mayor margen de maniobra para aplicar **políticas menos arriesgadas**. En algunos cuadros, como el de las deudas fiscales, no se incluye a Venezuela porque hay poco acceso a su información, solo se sabe que su deuda es altísima.

Para los países emergentes es muy difícil conseguir créditos usando las herramientas financieras usuales. Mientras mayor sea el riesgo país (menor espacio fiscal tendrán) la probabilidad de acceder a un crédito será menor.

A mayor riesgo crediticio del país mayor será el riesgo de default, por lo que los organismos que entregan estos fondos (BID y FMI principalmente) han ampliado sus niveles de aceptación para ayudar en este difícil momento que se vive en todo el mundo.

³² <https://www.eleconomista.com.mx/economia/Deuda-de-Mexico-subira-a-61.4-del-PIB-por-desplome-de-la-actividad-economica-y-depreciacion-del-peso-FMI-20200415-0066.html>

³³ <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52397020>

Desde mediados de abril del 2020, el comportamiento de **emisión de deuda**³⁴ de algunos países de Latin América ha sido el siguiente: México llevó adelante la mayor emisión de deuda de su historia por USD 6.000 millones al 4% por 30 años; Perú emitió deuda por USD 3.000 millones a una tasa de 5,4%; Chile colocó bonos por USD 2.000 millones con tasas de 2,45% al 1,2% anual y hasta Paraguay obtuvo fondos a 30 años al 4,5% anual. Todas estas deudas solo tienen como objetivo paliar los efectos de la pandemia.

Composición de los paquetes de estímulo fiscal

Medida	Argentina	Brasil	Chile	México	Perú
Gasto					
Inversión en infraestructura	T	T	T	S	T
Apoyo a la PYME y/o agricultura	T	T	T	S	T
Redes de protección social	T		T		T
Sector de la vivienda/construcción	T	T	T	S	
Aumento de la nómina pública					
Otros			T		
Ingresos					
Impuesto sobre la renta de las sociedades		T	T		T
Impuesto sobre la renta personal	P		T		
Impuestos indirectos		T	T	T	T
Otros					
Costo presupuestario estimado para 2009					
(Porcentaje del PIB) 1/	1.5	0.6	2.9	1.5	2.0

Fuentes: Autoridades nacionales de cada país, y cálculos del personal técnico del FMI.

T: Medidas temporales (con cláusulas de caducidad explícitas o gasto limitado en el tiempo).

S: Medidas auto reversibles (los costos se recuperan a través de medidas compensatorias en años futuros).

P: Medidas permanentes (con costos fiscales recurrentes).

1/ No incluye el costo de medidas de apoyo a través de bancos públicos.

En el cuadro anterior se aprecian claramente en términos comparativo, los paquetes de estímulo fiscal aplicados por alguno de los países de Latin América.

Si los países a los que **exportamos** tales como China, Rusia, Estados Unidos, Japón, Italia, India, Corea del Sur, etc. se “resfrían” nosotros también. En general las economías de Latin América son exportadoras netas, se apoyan en la extracción de recursos naturales, tales como las industrias mineras, petrolíferas, manufacturera y agrícola y comercializan productos con poco valor agregado.

Los países mas importantes que generan nuestras **importaciones** en Latin América son China, Estados Unidos, Brasil, Japón, Argentina, India y Alemania entre otros. Todas las importaciones influyen en nuestra producción interna, tanto para consumo, como para producir las mismas exportaciones. Cada país según su nivel de productividad y atractivo ha logrado sustituir importaciones y atraer capitales externos para mejorar su infraestructura y crear riqueza.

³⁴ <https://www.infobae.com/economia/2020/05/12/argentina-a-contramano-mientras-reestructura-su-deuda-sus-vecinos-hacen-emisiones-nuevas-a-tasas-bajas-por-el-coronavirus/>

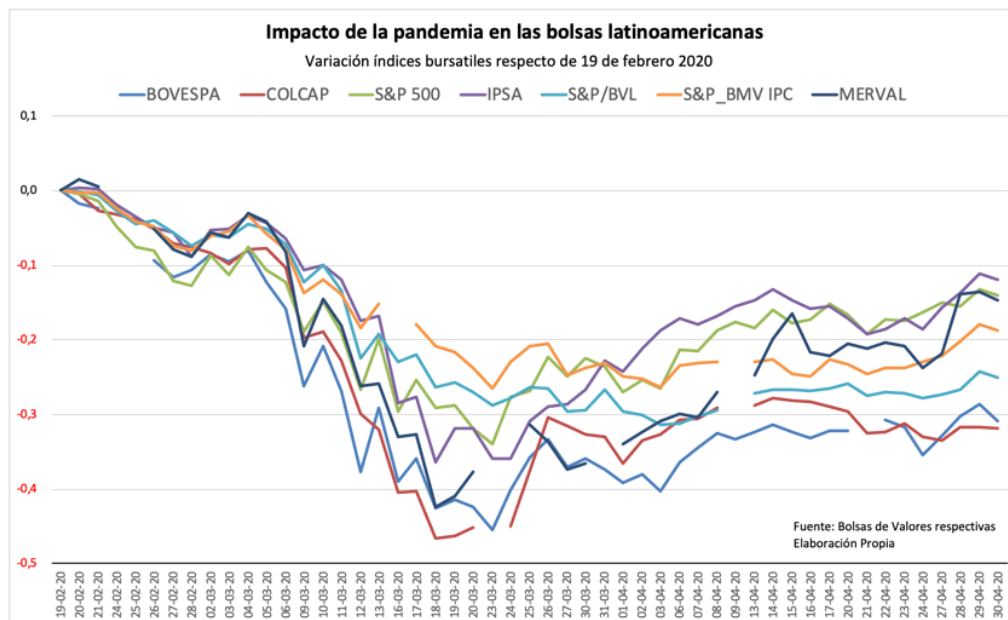
En general los países que poseen una buena trayectoria de pagos de deuda e intereses (Guatemala, Paraguay, Perú, Chile, Colombia y México entre otros) y con un manejo mesurado de políticas fiscales y monetarias, una participación del Banco Central en forma independiente y que presentan bajos niveles de riesgo, en estos momentos han podido hacer emisiones nuevas de deuda a tasas bajas por el efecto coronavirus y han sido colocadas en el mercado. Sin embargo, otros países como Argentina o Venezuela no han podido obtener ayuda externa (colocaciones de deuda) para afrontar los gastos de la pandemia, dadas sus políticas económicas mas bien erráticas.

Hay que considerar como un tipo especial de precio (del dinero) a las tasas de interés externas, que nos influyen a través del costo del crédito externo entregado a nuestros países y sobre nuestros bonos soberanos y credibilidad, que se miden a través de las empresas evaluadoras de riesgo país.

Este es un gran momento para endeudarse ya que las tasas de interés están bajas, los inversionistas poseen efectivo y no existen muchos instrumentos para invertir por lo que existe una propensión a entregar créditos baratos y con mayor riesgo.

También es importante estar atentos a las políticas monetarias de los Bancos Centrales de las grandes economías, saber como están manejando sus tasas de interés internas, su gasto público, crecimiento, etc. Debemos estar revisando constantemente el comportamiento de las bolsas e índices bursátiles mundiales, entre otros indicadores generales. Evidentemente que estos elementos, influirán mayor o menormente en nuestra organización, dependiendo si la empresa e industria donde trabajamos posee una relación importante con las industrias que afectan a estos indicadores.

Otra información muy importante es el comportamiento de la Bolsa de Valores de cada país, en el cuadro de a continuación se aprecia la enorme caída de los distintos índices producto de la pandemia.



IDH – High Human Development³⁵

Tenemos que conocer la cultura de nuestros países y saber que existen diversos indicadores que nos entregan valiosa información. Para conocer el Índice de Desarrollo Humano de cada país existe este índice, cada país posee uno que le permite conocer su posición respecto a los diferentes países:

- Países con **Alto Desarrollo Humano**: Tienen un IDH mayor de 0,80.
- Países con **Medio Desarrollo Humano**: Tienen un IDH entre 0,50 y 0,80.
- Países con **Bajo Desarrollo Humano**: Tienen un IDH menor de 0,50.

Este es un interesante indicador que sintetiza varias variables, tales como la esperanza de vida, el nivel de educación, las carreras profesionales y el acceso a la cultura entre otras.

IDH al 2018

Nº	País	IDH	Mundial
1	Chile	0,847	42
2	Argentina	0,830	48
3	Uruguay	0,808	58
4	México	0,767	76
5	Brasil	0,761	79
6	Colombia	0,761	80
7	Perú	0,759	84
8	Ecuador	0,758	86
9	Venezuela	0,726	97
10	Paraguay	0,724	99
11	Bolivia	0,703	114

Como empresa internacional el IDH nos permite tener una base concreta del nivel cultural de nuestros colaboradores en nuestras diferentes sucursales, que podemos esperar de ellos según su IDH y que significa enfrentar cambios y tomar decisiones considerando este tipo de crisis. Con este y otros análisis mejoraremos la implementación de diferentes medidas de ajuste y mejora.

En términos de macroentorno, debemos estar siempre muy bien informados de lo que sucede en nuestra economía y como afecta la realidad de la industria en particular a la que pertenecemos. Por esto, sobre todo en los períodos de crisis, estemos atentos a lo que la autoridad económica local está comunicando para aprovechar todas las medidas que nos puedan beneficiar y considerar aquellas que nos puedan perjudicar. Tal es el caso actual de Latin América que, debido a la crisis, ha visto disminuir mucho la liquidez en el continente. Frente a esta realidad los Estados en general deben apoyar el empleo, a las empresas y las familias implementando medidas para salir adelante. Existen medidas estándar que podemos esperar en situaciones como la actual.

Las principales medidas esperables de un Gobierno ante esta crisis son las siguientes:

- Protección del empleo
- Acceso a los programas de liquidez
- Cumplir con los objetivos de inflación

³⁵ <http://hdr.undp.org/en/content/2019-human-development-index-ranking>

- Asegurar el funcionamiento de los mercados financieros
- Recompra de bonos emitidos por el Estado levantando restricciones de plazo
- Flexibilizar los requerimientos de liquidez en materia de descalses de plazo
- Otorgar recursos y garantías a los bancos para que financien a empresas y personas que no poseen acceso al mercado de capitales
- Incentivar y asegurarse que los bancos entreguen créditos blandos y líneas de crédito a empresas pequeñas y personas
- Eliminación transitoria de algunos impuestos
- Reducir el costo del ajuste de mercado
- Postergación de cuotas de crédito
- Estar preparado a entregar mas estímulos si fuera necesario.
- Emisión y colocación de deuda. Pero solo algunos podrán acceder a ese financiamiento según su comportamiento previo.

En cada realidad los Estados actuarán en algunos sentidos en forma similar y en otros diferente, dependiendo de la cultura imperante. Respecto del empresariado permitirán una participación mayor o menor de los privados en estos ajustes, para mejorar la solución de la crisis. Debemos percibir hasta donde nuestra empresa podrá aportar a esta invitación a apoyar a los diferentes Gobiernos.

Es importante enfatizar que no debemos aislarnos de las noticias relacionadas con las materias primas y “commodities” y de sus países de origen. Es nuestro deber saber determinar cuáles son los “issues” (incidentes o asuntos importantes no resueltos) que afectan nuestro negocio y como su comportamiento mueve nuestros resultados.

Para complementar quiero comentar un interesante artículo de la [HBR](#)³⁶, en que se analizan **tres escenarios posibles de recuperación** de los efectos de la pandemia. Es importante considerar en este análisis la importancia del cambio de vida de las personas hacia la llamada “nueva normalidad”, que se supone que está implícita en estos cuadros.

Tipos de Crisis

El camino de regreso al crecimiento dependerá de algunos factores, como por ejemplo el restablecimiento de la demanda, de la ocupación, de los factores productivos, o si se produjeron daños estructurales que serán largos de reparar, entre otros factores. Podemos suponer cuatro escenarios generales, que se describen como V-U-W-L.

Ya sea que las economías puedan evitar la recesión o no, el camino de regreso al crecimiento bajo Covid-19 dependerá de una variedad de factores, como el grado en que la demanda se retrasará o se evitará, si el shock es realmente un momento corto plazo o durará por un tiempo, o si hay daño estructural, entre otros factores. **Es razonable esbozar cuatro escenarios generales, que describimos como V-U-W-L**, pienso que podría ser interesante para los Gerentes de Administración y Finanzas por lo menos considerar esto en sus pronósticos, ya que les dictaminará la forma de plantearse en el futuro.

En forma de V: este es el choque “clásico” e ideal de la economía real, con un desplazamiento del PIB, la caída inicial es fuerte pero el crecimiento al final se recupera también rápida y fuertemente. El efecto permite que las tasas de crecimiento anuales puedan absorber completamente el impacto, incluso sobrepasando la partida inicial. Puede parecer

³⁶ <https://hbr.org/2020/03/what-coronavirus-could-mean-for-the-global-economy>

una mirada optimista en medio del pesimismo, pero se cree que es posible. En definitiva, lo que marca el ritmo o la pendiente, lo determina el lado de la oferta: la mano de obra, el capital y el crecimiento de la productividad. Si no varía ninguno de ellos entonces la vuelta será a la ruta original.

En forma de U: este escenario es un tipo lento de V donde se permanece un poco mas de tiempo abajo y es un poco mas difícil la salida, donde el shock persiste y aunque se retorna a los niveles de crecimiento inicial, hay una pérdida permanente de producción. ¿Es esto posible para esta crisis? Se cree que, si lo es, pero también se debe tener mas información respecto del daño real de la crisis en la economía para tomarlo en cuenta como un punto de partida. En esta caída por la demora se pierde producción, por ejemplo, las ventas de los restaurantes, los servicios hoteleros, los viajes de negocios, etc. cada una de esas actividades se perderán y es posible que se recuperen en un lapso de tiempo mas largo.

Es tan fuerte la recesión que estamos viviendo, que provocará un crecimiento negativo del PIB anual y podría tomarnos mas de un año recuperarnos.

En forma de W³⁷: Esta es la repetición de la V, en que estás entrando y saliendo, dado que cuando crees que estas saliendo vuelves a caer y así sucesivamente, este escenario trae enormes pérdidas a la producción. Esta situación se asemeja mucho a lo que está pasando hoy en día, donde el confinamiento baja el contagio y al soltar las medidas vuelve el contagio irremediamente, tal vez menos fuerte, pero vuelve y paralelamente comienza la caída económica. Cada una de estas caídas genera una pérdida del PIB y el problema se vuelve estructural.

En forma de L: este último escenario es el peor de todos. Aquí la recuperación se va a demorar para llegar al punto de partida, puede tomar muchos años y la pendiente de la línea será diferente en cada país. Para llegar a que esto suceda, el Covid-19 debió haber hecho un daño estructural significativo, haber deteriorado la oferta (la producción), el mercado laboral, la formación de capital y/o la función de productividad. Aunque esto no es probable que suceda, cada “V” que demore esta situación nos acercamos mas a la situación de la “L”.

Un Gerente de Administración y Finanzas debe estar enterado de estas situaciones y saber como afectará a su negocio y sobretodo generar y mantener las fuentes de información para estar actualizado y actuar conforme a ello. Lo mas importante es informar oportunamente a su Gerente General y al resto de las gerencias para que evalúen los impactos en sus respectivas áreas y las incluyan en sus decisiones y planificaciones.

“La capacidad de anticiparse a los escenarios económicos es fundamental para lograr la supervivencia”.

Debemos saber que la principal amenaza que tiene cualquier empresa abierta al comercio de la “calle”, son las medidas sanitarias. Para enfrentar el Covid-19 y proteger vidas ha sido necesario imponer aislamientos, confinamientos, cierres y así evitar la propagación del virus. Esto sumado a la incertidumbre del tiempo que durará la crisis, implica la urgente necesidad de innovar, crear nuevos productos y servicios y/o nuevas formas de comercializar los productos actuales.

³⁷ <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-52267326>

b) Foco Interno

El segundo punto de atención es el **Foco Interno**, que incluye analizar el **microentorno**, el producto y la competencia. Investigar que está pasando en estos momentos con nuestra ventaja competitiva y modelo de negocios, para finalmente focalizar nuestra atención y analizar los diferentes indicadores financieros de nuestra empresa. Desde un punto de vista latinoamericano, si nuestra empresa abarca todo este continente, estas variables hay que mirarlas con gran amplitud.

	País	USD
1	Uruguay	17.278,0
3	Chile	15.923,4
4	Argentina	11.684,0
5	México	9.673,4
6	Brasil	8.920,8
7	Perú	6.941,2
8	Colombia	6.667,8
9	Ecuador	6.344,9
10	Paraguay	5.821,8
12	Bolivia	3.548,6

Fuente: Banco Mundial (2018)

	País	Millones
1	Brasil	211.049
2	México	127.576
3	Colombia	50.339
4	Argentina	44.780
5	Perú	32.510
6	Venezuela	28.516
7	Chile	18.952
8	Ecuador	17.374
9	Bolivia	11.350
10	Paraguay	7.044
11	Uruguay	3.462
	Total	552.952

Fuente: FMI (2018)

Producto:

Debido a la crisis es posible que la industria baje la calidad de los productos, porque necesita bajar costos y adaptarse. Tendremos que tomar la decisión de bajar precios, solo si nuestra estructura de costos es capaz de mantener mayormente las características iniciales prometidas del producto. También es posible considerar si mantendremos la parrilla u oferta de productos, dejando solo los productos de mayor rentabilidad. Todas estas decisiones deben ser analizadas y tomadas en conjunto con el Directorio, recordando siempre que el consumo es muy sensible al precio y sobretodo ahora.

Siempre existe la posibilidad de que aparezcan desde nuestra competencia productos sustitutos, que tratarán de reemplazar los nuestros con una menor relación calidad/precio, que antes no podían venderse y ahora producto de la coyuntura si se venderán. Existen las famosas "marcas B" y "marcas propias" que aprovecharán cualquier debilidad de nuestro sistema de abastecimiento, ya que el consumidor en la crisis es menos exigente y se llevará lo que tenga en frente en la góndola del supermercado.

Logística y Canales de Distribución

Dependiendo de la empresa, existen algunas cuyo modelo de negocios es muy intensivo en logística y canales de distribución. Las crisis tienden a afectar primero al final de la cadena de valor, en especial a los canales de distribución, ya que son ellos los que generan nuestra venta, por lo que deben pasar a ser prioridad fundamental para la empresa. En este sentido es importante saber como los podemos apoyar para que pasen este difícil momento, usando algunas herramientas de financiamiento de ventas, mejoras y control de su stock, revisión de frecuencias, descuentos y aumento de la publicidad. Este punto es especialmente importante en países que producto de la crisis han perdido parte de la

cadena logística. Recuerden que nuestros productos no se venden si no llegan al cliente final, por lo que soluciones como la “última milla” pueden ser interesantes aportes a la cadena.

Competidores

No debemos olvidar que la Industria y nuestros competidores están siendo afectados por la crisis al igual que nosotros y es importante no perder de vista este flanco, ya que, en la crisis dada la urgencia, tenderemos a centrarnos en nosotros mismos sin ver nada más. En este momento, el que reaccione mejor y más rápido será el que sobrevivirá, debemos tener claro que está pasando con la industria y si nuestros competidores son más flexibles que nosotros para generar cambios, no debemos olvidar que ellos nos vigilan constantemente también al igual que nosotros.

Como Gerente de Administración y Finanzas es importante mantenerse al día con la información de la competencia y establecer fuentes fiables de recolección de información de diferente índole. Esto puede tener un costo, pero es importante para establecer donde nos encontramos y el camino a seguir. Por ejemplo deberíamos saber el nivel de endeudamiento y rentabilidad media de la industria, cuanto se invierte en I&D, exigencias en calidad, enfoque de mercados, canales preferentes usados, participación de mercado, etc.

Producto de la crisis pueden darse dos posibilidades: aumentar la competencia o disminuir la competencia, por lo que tenemos que estar preparados para ambas posibilidades. Por ejemplo, después de la crisis se fortalecerá la compra por internet y aumentará la competencia en esta industria. Por otra parte, bajará la competencia en la venta de retail directa y se cumplirá la famosa frase predictiva **“érase una vez las tiendas que eran lugares para almacenar y vender cosas”** y se cambiará el retail de ladrillo por el concepto de la venta digital.

Ventaja Competitiva – Modelo de Negocio

Debemos saber que la crisis puede hacer que nuestra Ventaja Competitiva simplemente desaparezca, lo que nos obligaría a descubrir nuevas fortalezas y ventajas y a explotarlas o por el contrario reforzarlas, de tal forma que nos permita fortalecernos competitivamente, llegando a la posibilidad de efectuar un cambio en el Modelo de Negocios. El Gerente de Administración y Finanzas es el primero que debiera darse cuenta de esta situación, ya que él es el “integrador de la información”. Debe trabajar muy de cerca junto al Gerente General y el Gerente Comercial quienes están en contacto con el mercado y saben lo que está sucediendo, donde nos está afectando particular y fundamentalmente la crisis y desde cuándo.

A su vez sin una competencia importante, debido a su disminución por efecto de la crisis, es posible que las barreras de entrada disminuyan notablemente o, por el contrario, pueden aumentar las barreras de entrada si en su defecto surgen nuevas fuentes de ventajas competitivas y dar por resultado que aumente la competencia.

Algunos ejemplos interesantes, donde vemos que son innumerables las ideas y los aportes para regenerar los modelos de negocios y cuestionar las ventajas competitivas son los siguientes:

- En el caso de las panaderías, producto de la cuarentena la gente no compra tanto pan, sino que harina y lo preparan en casa aumentando la demanda de harina.
- Los restaurantes comenzarán con delivery de platos preparados y venta directa al público de productos básicos, tales como: lasañas, pastelería, pan o empanadas entre otros.

- Las máquinas vending desde vender bebidas y snack ahora van a vender un set de alimentos no perecibles preparados.
- El teletrabajo va a cambiar el paradigma de trabajo en la oficina y los viajes para ir y volver a los hogares, ya que después de esta experiencia lo mas probable es que **muchas instalaciones de oficinas se dejen de usar definitivamente** y no se viaje, disminuyendo el consumo de combustible.
- Todo el sistema educacional va a cambiar, asistir a clases presenciales ya no será una obligación y los profesores, colegios y universidades deberán cambiar sus paradigmas educacionales, ingeniando nuevas formas educacionales vía remota. ¿En que se utilizarán las antiguas salas de clases?
- Es interesante el fenómeno de la salud, en especial lo que pasará con la inmensa infraestructura de los hospitales. Es el momento adecuado para definir nuevas formas de consultas médicas vía remota y sistemas de tomas de muestra y exámenes especializados automatizados evitando las salas de espera.
- El sistema hotelero también plantea una oportunidad de cambio, ya que producto de esta crisis han bajado enormemente las ocupaciones. La primera reacción es dejar de funcionar, pero ya han surgido interesantes iniciativas para aprovechar la infraestructura en otros negocios. Las diferentes unidades de negocio de un hotel se usarán para atenciones fuera del hotel; restaurante como comida delivery, habitaciones para usar como clínicas para pacientes sin riesgo vital y convalecientes, utilización de sus salas de evento para cobrar por almacenaje de mercaderías o habilitarlas para arrendar espacios a pequeños empresarios.
- Los gimnasios que ya no reciben gente, pueden comenzar a generar rutinas de entrenamiento a través de videos o webinars y, además, arrendar sus máquinas de ejercicios a terceros por periodos de tiempo.
- Empresas que fabrican ventanas han modificado su producción para fabricar vitrinas protectoras para los negocios con atención a público o vehículos de transporte para separar pasajeros.
- Empresas que venden y distribuyen máquinas de aire acondicionado ahora están fabricando túneles de protección sanitaria para sanitizar a las personas antes de la entrada a los edificios, supermercados y empresas.
- Empresas dedicadas a los eventos sociales tales como las discotecas, compañías de teatro, los seminarios o las reuniones de accionistas, hoy en día tienen una propuesta utilizando las aplicaciones de comunicación instantánea (Zoom, Skype, Microsoft Teams, etc) para reunir gente en forma remota.
- Resurgimiento de los autocines o el cine desde el automóvil, que ya habían desaparecido.
- Empresas de venta de frutas y verduras han tenido un especial auge, ya que lo están haciendo a través de pedidos remotos y despacho a la casa manteniendo las medidas sanitarias. Creo que este auge es porque los supermercados no han estado suficientemente preparados para despachar este tipo de productos perecibles.
- Se han conocido muchos casos de psicólogos y abogados que están prestando servicios en forma remota y están trabajando mas horas que antes.

- Existen casos de negocios que abastecían a los restaurantes y compañías de alimentación, que comenzaron a vender directamente al consumidor final, armándose de una pequeña red de distribución por barrio o comuna y les ha ido bien.
- Muchas empresas de retail ahora se encuentran implementando seriamente canales de venta on line y mejorando sus cadenas logísticas, las que aún estaban en pañales.
- Empresas de salud que abrieron nuevos puntos de salud y toman sus exámenes directo del automóvil del paciente.
- Respecto de la cadena de valor se han producido dos hechos interesantes, algunos productores se han saltado a los supermercados, porque no le pueden vender a su satisfacción sus productos y estos los han comenzado a vender en forma remota, como es el caso de las Viñas. El otro caso es el aumento de las ventas utilizando los servicios de la “última milla” creciendo en mas de un 20%, llámense Uber Eats, Corner Shop, Just Eats, etc.

Matriz de Riesgo

		Consecuencias				
		Insignificante	Menor	Moderada	Mayor	Catastrófica
Probabilidad	Raro	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Alto
	Improbable	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
	Posible	Bajo	Moderado	Alto	Extremo	Extremo
	Probable	Moderado	Alto	Alto	Extremo	Extremo
	Casi Seguro	Alto	Alto	Extremo	Extremo	Extremo

Extremo	R. extremos conocimiento Directores y ser objeto de seguimiento permanente.
Alto	R. altos requieren la atención Presidente, Director General, Director Ejecutivo.
Moderado	R. Moderados objeto de seguimiento por parte de los niveles medios de Dirección.
Bajo	R. bajos deben ser objeto de seguimiento por parte de los supervisores.

Elaboración Propia

Es importante la iniciativa de conformar un **Comité de Crisis**, para evaluar riesgos, generar conciencia y estar preparados a varios escenarios posibles, considerando la mayor cantidad de contingencias a ocurrir. Este comité debiera efectuar simulaciones considerando como reaccionar ante una crisis y definir la estructura organizativa a generar en estas situaciones. La creación y seguimiento de este Comité de Crisis es una parte importante de la labor del Gerente de Administración y Finanzas.

Afectación de la crisis en los sectores de la economía

El Fondo Monetario Internacional y el Banco Central Europeo prepararon un interesante estudio respecto de cómo esta crisis global afectaría a los diversos sectores de la economía. Estas gráficas nos entregan una visión de “para donde va la cosa” y así anticiparnos a mejorar nuestro modelo de negocios. A continuación, se explican brevemente algunos de ellos y el deterioro que les produce la pandemia:

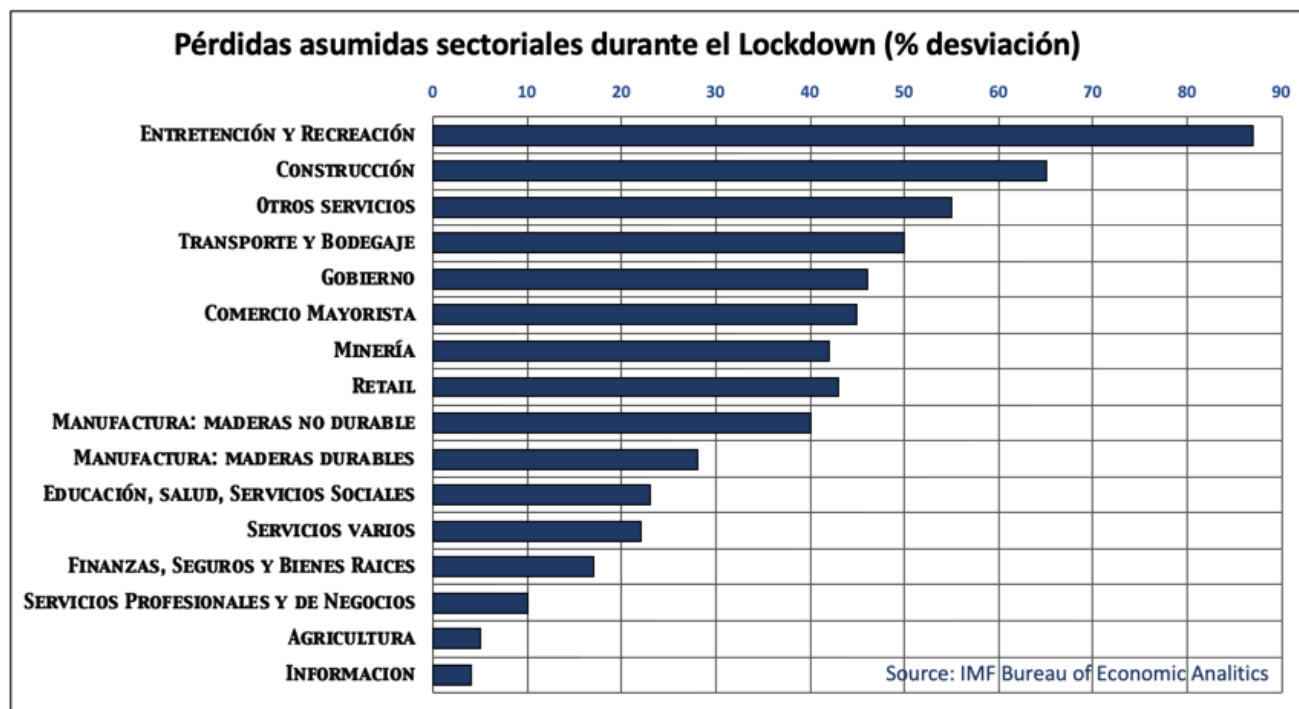
Transporte: Dado que los pasajeros evitan trasladarse por las restricciones de viaje impuestas, los vuelos se han cancelado. Es así como los vuelos a principios de abril cayeron significativamente en comparación con el año anterior.

Estas restricciones, junto a las solicitudes de quedarse en casa y confinarse han reducido también el transporte por carretera y ferrocarril. **La congestión del tráfico en las carreteras se ha bajado a la mitad en las principales ciudades del G-20**, con descensos más pronunciados en unas ciudades que en otras. La caída en los viajes será particularmente preocupante para los pequeños Estados en desarrollo donde las actividades turísticas contribuían en promedio con el 11% del PIB.

Restaurantes y hoteles: El distanciamiento social y las restricciones de movimiento han llevado a una fuerte caída en las visitas a restaurantes y hoteles. Las reservas de restaurantes en línea casi han cesado en las principales economías.

Entretenimientos: El distanciamiento social también ha interrumpido gravemente los negocios de entretenimiento, la recreación y las actividades culturales. Grandes eventos deportivos y culturales han sido cancelados. **En China, Italia y Corea, las ventas en los cines en marzo se fueron a cero**, mientras que las ventas en Japón, Turquía, Reino Unido y Estados Unidos, cayeron en un 60% en promedio. En paralelo y mientras tanto, la audiencia televisiva aumentó en Italia, Corea, y Estados Unidos.

Comercio al por menor: Los cierres de tiendas, comercio en general y actividad de **pequeñas empresas debido al distanciamiento social están cambiando la naturaleza del consumo minorista** disminuyéndolo y, por otro lado, redirigiéndolo al comercio digital. Los productos para actividades culturales o recreativas se ven particularmente afectados, mientras que las ventas de productos básicos como los alimentos, productos de higiene personal, servicios informáticos y productos farmacéuticos han sido menos afectados.



Elaboración Propia

Como se puede ver en el cuadro anterior, producto de los estudios del “Banco Europeo” como del FMI, ambas instituciones coinciden que los sectores mas afectados son los relacionados a la atención de público (entretenimiento y

recreación, transporte y retail) y los menos afectados son los que están relacionados con el trabajo en un ambiente cerrado a la atención de personas (información, agricultura, servicios financieros y seguros).

Proveedores

La crisis tal como afecta a nuestros clientes, también afectará a nuestros proveedores, quienes podrían eventualmente desaparecer, mantenerse o fortalecerse suponiendo que la industria se disminuya por la salida de algunas empresas. Debemos estar preparados para lidiar con esta contingencia, ya que un proveedor empoderado podría aumentar sus precios, por ejemplo. Así también puede ocurrir que tengamos que abastecernos del exterior, importando productos en caso de desaparecer los proveedores nacionales.

Además, debemos considerar que nuestros proveedores podrían “tentarse” y comenzar a producir nuestros productos integrándose hacia adelante.

El Gerente de Administración y Finanzas debe ayudar a que el Gerente General posea una visión completa tanto de los Factores Externos como de los Internos, lo que no es un trabajo de algunas semanas o meses, sino que permanente. Cada área de la empresa debe presentar su plan de reducción de costos y de mejoras para cumplir con el objetivo de subsistencia de la empresa. La recopilación, mantención y uso de toda esta información para análisis, es un trabajo constante que se debe hacer antes y durante la crisis, ya que adquiere su real valor cuando estamos inmersos en la crisis. Lo mismo sucede con **el Comité de Crisis que para que realmente funcione debe estar entrenado.** Antes de la crisis, la obtención de información era considerada un costo molesto y a veces no era del agrado de todos por ser momentáneamente innecesaria, sin embargo, es de vital importancia en la situación actual.

Existen muchas instituciones que entregan estadísticas por valores muy convenientes, que están organizadas por confederaciones, asociaciones nacionales de industrias, colegios, etc. a las cuales se puede recurrir para obtener tal valiosa información para la toma de decisiones oportuna.

Como herramientas de análisis recomiendo usar el análisis FODA, la Matriz de Producto/Mercado de Ansoff, la famosa Matriz BCG de crecimiento, Matriz de Riesgo y la Matriz de Precio/Calidad. Para el análisis del Microentorno pueden utilizar el esquema de análisis de Michael Porter y para el análisis del Macroentorno el sistema PESTA. Como ven existe una variada gama de herramientas que los podrán ayudar a aclarar y mejorar su estrategia en tiempos de Crisis.

La próxima semana les presentaré la tercera parte y final de estos artículos donde trataré las medidas internas a tomar en la empresa dentro del negocio y sus diversos indicadores.



Marisol Sánchez M
Principal Page Executive
marisolsanchez@pageexecutive.com
Magdalena 181 – Las Condes

Page Executive

Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile con 35 años de experiencia en empresas multinacionales. Liderazgo y vasto conocimiento y experiencia en Finanzas, Operaciones, Logística y Recursos Humanos, habiendo asumido funciones de Directora de Administración y Finanzas, Gerente General Interino de Hewlett Packard Chile y Contralor Interino de la Región de América. Actualmente se desempeña como Principal de Page Executive a cargo de la selección de ejecutivos "C Level".