

GESTIÓN

Director Periodístico: Julio Lira Segura

Editor de Cierre: Javier Parker

Opinión y Páginas Especiales: Rosina Ubillús

Negocios: Bertha Ramos

Finanzas: Omar Manrique

Economía e Investigación: Luis Hidalgo

Política y Estilos: Raúl Castro

Internacional: Víctor Huamán

Editor de Diseño y Fotografía: Erick Ballardo

Fotógrafa Responsable: Claudia Lintop

Dirección: Jorge Salazar Ardoz 171, Santa

Catalina, La Victoria. **T. Redacción:** 311 6370

T. Publicidad: 708 9999

Mail Redacción: gestion@diariogestion.com.pe

Publicidad: Katherine Blacido. T. 311-6500 (Anexo

2134). katherine.blacido@comercio.com.pe

Karin Portilla, karin.portilla@comercio.com.pe

Suscripciones Central de Servicio al Cliente:

311 5100. **Horario:** De lunes a viernes de

7:00 a.m. a 2:00 p.m.; sábados, domingos y

feriados de 7:00 a.m. a 1:00 p.m.

Mail: suscriptores@diariogestion.com.pe

Los artículos firmados y/o de opinión son de

exclusiva responsabilidad de sus autores.

Contenido elaborado por:

Empresa Editora El Comercio S.A.

Jr. Santa Rosa N° 300, Lima 1.

Impreso en la Planta Pando de Empresa

Editora El Comercio S.A. Jr. Paracas N° 530,

Pueblo Libre, Lima 21.

Todos los derechos reservados.

Prohibida su reproducción total o parcial.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca

Nacional del Perú N° 2007-02687

OPINIÓN



JAVIER TABATA

Socio de Apoyo Consultoría

Covid-19: retos empresariales

En su historia, el Perú ha enfrentado diferentes crisis económicas, como la hiperinflación de finales de los ochenta, hasta la más reciente, en el 2008, por el colapso de la burbuja inmobiliaria en los Estados Unidos. Sin embargo, la crisis que enfrentamos por el covid-19 es completamente distinta: cierre total de la economía, duración incierta y pérdidas de vidas humanas.

Este escenario altamente complejo y nuevo para las empresas, supone una estrategia integral para asegurar la continuidad del negocio, pero también resguardar el bienestar de sus colaboradores y stakeholders, con el respeto a las medidas dictadas por el Gobierno.

La principal medida que las empresas deben de desplegar desde el punto de vista económico es preservar la liquidez de la compañía, con el uso del efectivo en actividades claves y un ajuste de su capital de trabajo. Es clave en estas situaciones asegurar las líneas de financiamiento con los bancos, posponer inversiones no críticas y garantizar el funcionamiento de la cadena de suministro para operar.

El diseño de potenciales escenarios, la revisión continua del plan financiero, deberán de estar acompañados por una comunicación interna efectiva de la alta dirección hacia sus empleados, para mantener su confianza y compromiso. Las empresas no deben de olvidar su vi-

sión, principios y valores a la hora de actuar en situaciones de crisis.

En las últimas semanas, las aerolíneas, empresas hoteleras, fabricantes de automóviles y de otros sectores han anunciado medidas desde la reducción de los sueldos de los ejecutivos, programas de licencia voluntaria sin goce de haber, hasta paquetes de jubilación anticipada. Otras empresas, como Starbucks, han adoptado temporalmente su modelo de atención de pedido por smartphone y recogida en el local para poder seguir operando. Cencosud en Chile contrató 500 personas en marzo para realizar el delivery online y atender una demanda que creció en un 120%.

Una vez finalizada la cuarentena, el reto será reanudar las operaciones y estabi-

lizar el negocio. Las empresas están acostumbradas a desplegar iniciativas de reducción de costos, que involucren el alineamiento de su fuerza laboral a la demanda futura, la renegociación de contratos con los proveedores y la reducción de los gastos no críticos.

Algo diferente en esta crisis es cómo sostener los ingresos y retener a los clientes de alto valor, considerando la alta incertidumbre de la demanda y cambios significativos en el patrón de compra de los consumidores. Es importante tomar en cuenta que el retorno a las operaciones de

las empresas después de la cuarentena será gradual y escalonado por sector, y dependerá del nivel de control de la pandemia.

Las empresas tienen una gran oportunidad de repensar su modelo de negocio futuro con las lecciones que nos dejará el coronavirus. El modelo de negocio deberá de priorizar la rentabilidad por encima del crecimiento, ser más conservador en la toma de deuda, y contar con los activos fijos mínimos requeridos y de mayor rendimiento para soportar el negocio. El desarrollo de una cadena de suministros flexible versus la de menor costo, la flexibilización de los costos fijos y el desarrollo de canales alternativos de venta digital serán algunos de los elementos diferenciadores de este nuevo modelo de negocio. Sin duda alguna, el coronavirus cambiará la forma de hacer negocios en el mundo.

“Las empresas no deben de olvidar su visión, principios y valores a la hora de actuar en situaciones de crisis”.

