

100

CONSEJOS

ANTE LA

CRISIS

IDEAS PARA
INNOVAR EN
TIEMPOS DE
CRISIS

EF
EL FINANCIERO

Patrocina:



Scotiabank

Ideas para enfrentar
la coyuntura

100 CONSEJOS ANTE LA CRISIS

GESTIÓN DEL PROYECTO



¿Preocupado por la situación económica y sus sombrías perspectivas? Aunque no hay recetas infalibles, es tiempo de revisar su estrategia para superar la tormenta y, al mismo tiempo, prepararse para el entorno que quedará cuando vuelva a brillar el sol. Los expertos dicen que debe actuar con esta doble visión, y varios *tips* le ayudarán a lograrlo.

El liderazgo empresarial, la visión, la estrategia, se ponen a prueba. Es un buen momento para revisar lo que se ha hecho y ver el horizonte.

01 Mantener visión de largo plazo

“La crisis no será eterna” dice el consultor Álvaro Cedeño. Hay que pensar en doble nivel, estrategia para superar amenazas de corto plazo y para aprovechar oportunidades cuando mejore clima económico.

02 Cambian paradigmas

Más que una crisis pasajera, hay indicios de un cambio estructural. Hay que revisar conceptos tradicionales, forma en que se tomaban decisiones, cuestionar todo y prepararse para nuevo entorno.

03 Liderazgo flexible

Se requieren jefes y directivos capaces de interpretar señales externas, que se puedan adaptar y no den nada por sentado. Más que nunca, dirigentes que puedan trabajar en equipo y con visión de conjunto.

"Sección comercial"

Scotiabank

CREEMOS EN LA GENTE QUE CREE

Más allá de ser un período difícil y de grandes acomodados, la crisis internacional y sus efectos en la economía del país, se convirtieron en una oportunidad para que con creatividad y confianza, decenas de personas y empresas salieran adelante.

La recesión económica puso en riesgo sueños, grandes proyectos y el esfuerzo de años.

Para la directora de Productos y Mercadeo, Milagro López, la experiencia internacional de 177 años de Scotiabank y las políticas de riesgo con las que cuenta, le permitieron a la entidad ajustarse a las necesidades del momento y ofrecer la asesoría que las empresas y las familias necesitaban.

"Nuestro mensaje se basa en la importancia de administrar efectiva y organizadamente las finanzas, fomentar el ahorro como una práctica permanente y necesaria, y visualizar a futuro alternativas financieras para cuando se recuperen los mercados", dijo López.

Para trabajar la administración efectiva, Scotiabank ofrece la Cuenta Universal. Este es un instrumento financiero inteligente y único en el mercado que integra todos los trámites de forma ágil y segura, y administrable por Internet o vía telefónica.

Se pueden crear hasta 99 subcuentas y destinar un propósito específico para cada



"En Scotiabank creemos que las soluciones son posibles".

una de ellas: el pago de la casa, del carro, de la tarjeta de crédito y de servicios públicos, o bien, realizar transferencias electrónicas programadas.

Además de manejar bien sus finanzas, tenga que presente que en épocas de crisis debe:

- Revisar y priorizar sus gastos.
- Tomar el control de sus finanzas y pagar puntualmente sus obligaciones.
- Aprovechar las promociones especiales que su tarjeta de crédito le ofrece.
- Hacer del ahorro una costumbre.
- Concentrar sus operaciones en un solo banco: así conocerán mejor sus necesidades.

04	Alianzas, para sobrevivir	05	Planificación anterior... a la basura
Es tiempo de explorar alianzas con servicios complementarios, pensar en paquetes como lo están haciendo empresas del sector turístico.		Hay que revisar todas las estrategias porque la situación volvió obsoleta la planificación anterior. ¿Quiere decir que no se puede rescatar nada? No, implica que se deben repasar todos los supuestos y proyecciones.	

06	Repase la posición de su competencia
-----------	---

Es conveniente recordar que la crisis es para todos, incluyendo sus competencia. Es probable que dejen flancos descuidados, que podrían ser oportunidades para sus actividades.

07	Conozca su empresa	08	Reestructure
Hay que evaluar las fortalezas y las debilidades de su organización, para anticipar ventajas y problemas. No dé nada por supuesto, recuerde que el panorama actual demanda datos y cifras. Si no las tiene, dedíquese a recopilarlas o a diseñar los indicadores para hacerlo.		Es tiempo de revisar toda la empresa y reformarla. El consultor Alan Saborío, de Deloitte, destaca que después de una crisis, se presentan periodos de crecimiento, pero solo los aprovechan los que se prepararon durante la época dura.	

09	Elabore un plan de acción
-----------	----------------------------------

Defina las estrategias mediante las cuales enfrentará los retos inmediatos y los de largo plazo. Con base en ello, analice la estructura de su organización, cambios que requiere.

<p>10</p>	<p>¿Defender o atacar?:</p>	<p>11</p>	<p>Tiempo de escuchar</p>
<p>Arturo Condo, rector del Incae, considera que ahora es crucial defender la posición actual de la empresa, pero dejar de buscar nuevas oportunidades la debilitará a mediano plazo. Recuerde que la crisis es para todos.</p>		<p>Álvaro Cedeño destacó que la disyuntiva de ser prudente o arriesgado en las acciones obliga a escuchar a la contraparte, directivos o colaboradores que sean un contrapeso.</p>	
<p>12</p>	<p>No use la crisis como excusa</p>	<p>13</p>	<p>Tiempo del CRM (Customer Relationship Management)</p>
<p>Es momento de ajustes, pero no intente utilizar la coyuntura como justificación para no actuar o disimular acciones que tienen otra motivación.</p>		<p>Mucho se menciona, pero pocos lo aplican. Es momento de conocer al cliente realmente, desarrollar productos enfocados en sus expectativas. Vea clientes individualizados, no masivos.</p>	
<p>14</p>	<p>¡Sostenga sus ingresos!</p>	<p>90% de empresas no logran concretar recortes de sus gastos, según encuesta de KPMG.</p>	
<p>Su enfoque no debe estar en recortar gastos, sino en sostener los ingresos, lo que da valor a la empresa y la diferencia en el mercado, dice Luis Garrido, consultor de PricewaterhouseCooper. La tijera es una opción que viene solo después de tener esto claro.</p>			
<p>15</p>	<p>No desplace al cliente</p>		
<p>Es una verdad que no cambia con la crisis; al contrario, se potencia. Su producto no lo define usted ni el mercado, sino el cliente. Manténgase en sintonía con sus necesidades.</p>			

RECORTE DE COSTOS



Analice aquellas áreas que no le dan un valor en sus procesos y aplique recortes de costos inteligentes que impacten positivamente el corto y el largo plazo. El análisis, la medición y la evaluación es un proceso continuo.

16 Cuidado con la cirugía de costos

Hay que eliminar la grasa, pero tenga cuidado de que su liposucción corporativa no se lleve el tejido muscular que la empresa requiere para funcionar ahora y a futuro.

17 Proteja su gasto estratégico

El recorte indiscriminado o general es un error. Hay que separar lo estratégico de lo operativo. En lugar de reducir porcentajes, Álvaro Cedeño recomienda analizar la estructura de costos, con base en la cadena de Michael Porter.

18 Evite el terreno minado

La mayoría de las empresas no logra concretar sus planes de reducción de gastos por falta de compromiso de la dirección, carencia de indicadores, enfoques de corto plazo (como recorte de planillas) y falta de metodología. Se recomienda tener responsables de las acciones y mediciones para evaluar si valen la pena.

19 Vaya paso a paso

Tratar de correr suele generar caídas. Alan Saborío recomienda empezar con Quick wins, reducciones de un 10% en un semestre para evolucionar a recortes mayores, 20% en 12 meses, y luego umbrales de más de ese 20%, ya al nivel de redefinición estratégica.

<p>20</p>	<p>Ataque las costumbres</p>	<p>21</p>	<p>Revise los puntos de venta</p>
<p>Uno de los enemigos en la reducción de costos es la costumbre. Suele ocurrir que hay reducciones tercas que vuelven luego de un tiempo. Por ello, en algunos casos deberá enfocar tanto el gasto innecesario o reducible, como las costumbres y hábitos del personal.</p>		<p>Puede ser que haya algunos con poco flujo, o que no sean estratégicos. Puede ser conveniente sacrificar algunos, pero sin olvidar que la crisis no será eterna.</p>	
<p>22</p>	<p>El veneno de los despidos</p>	<p>23</p>	<p>Reestructurar la planilla</p>
<p>Los recortes de personal pueden ser remedio inmediato, pero un veneno para su negocio a mediano o largo plazo. Se pierde experiencia y personal capacitado, que después podría ser imprescindible, o que se irá para la competencia.</p>		<p>Alternativas a los despidos: eliminar horas extra, reducir horas laborales (requieren que el 80% del personal esté de acuerdo), liquidar personal que solo se requiera parcialmente y pasarlo a contratos. Requiere comunicación fluida con los empleados.</p>	
<p>24</p>	<p>Despidos, de frente</p>	<p>25</p>	<p>¿Menos es más?</p>
<p>Si no hay más alternativa que reducir el personal para sobrevivir, tenga en cuenta que la transparencia es clave para evitar secuelas como rumores interminables que dañarán el ambiente laboral. Analice si se requerirán contratos de confidencialidad o de no competencia. Estos no pueden ser extensos y obligan a pagar una compensación.</p>		<p>Algunos productos permiten presentaciones más económicas, como forma de competir, e incluso ayudar a los clientes. Los quesos Mees Baaijen pasaron a una presentación más pequeña para permitir un precio más accesible. No confundir con la reducción de tamaño que mantiene el precio, que requiere más cuidado porque el cliente puede sentirse burlado.</p>	

26 El dilema de trasladar los costos

Cuidado con pasar los aumentos en los costos a clientes. En esta época es factible que muchos se pasen a opciones más económicas. No conviene absorber todos los aumentos pues al pasar la crisis será difícil pasar la factura.

MERCADEO Y CLIENTES



Cuide a su cliente, es la máxima. La imagen del producto y la relación con el cliente son claves. Hay opciones interesantes en épocas de crisis. Sea creativo, profundice su conocimiento del cliente. Acompañelo en todo momento.

27 Busque la conexión emocional

En épocas de crisis, las marcas que se sostienen son las que tienen mayor relación costo beneficio y conexión emocional, dice José Fabián Chua, gerente de mercadeo de Centroamérica & Caribe. Factores.

28 Lo popular como apuesta

En algunos productos y servicios, es momento de apostar a lo popular. En la crisis de los 80 fue la fórmula de empresas como Irex. Funciona si los clientes tienen menos recursos para gastar, o si logra identificarse con amplios segmentos del público.

29 El riesgo de lo popular

A pesar de que sea una alternativa en casos de crisis, hay que tener cuidado de que no se identifique con productos de menor valor. Algunos segmentos podrían asociarlo con valores negativos y rechazarlo.

<p>30</p>	<p>Hacer valer mi valor</p>	<p>31</p>	<p>Agregue valor</p>
<p>Hay que tener clara la ventaja comparativa de su empresa, lo que le da valor a sus ventas, para utilizarlo en esta coyuntura. “Debo tener identificados los elementos que dan valor a lo que hacemos, cómo adaptarlos a situaciones”, dice el consultor Luis Garrido.</p>		<p>Pueden buscarse formas de agregar valor a los productos que ya elabora. Si el cliente percibe que en lugar de quitarle, le dan más por el mismo precio, buscará sus productos. En ocasiones esto no implica erogaciones adicionales elevadas, sino creatividad y atención a las expectativas de los compradores.</p>	
<p>32</p>	<p>Conozca a su cliente</p>	<p>33</p>	<p>Cuide a su cliente</p>
<p>Es vital saber quién le compra, cuáles son sus expectativas. Si no lo conoce, hay firmas que realizan estudios de mercado sobre las audiencias que determinan dónde viven, cuanto están dispuestos a pagar, qué le gusta comprar... Esto permite definir estrategias y promociones.</p>		<p>No se puede descuidar en esta etapa a los clientes, tanto los habituales como los nuevos. Se debe poner atención a sus necesidades, aceptar trabajos que antes se rechazaban.</p>	
<p>34</p>	<p>Expectativas cambiantes</p>	<p>35</p>	<p>El espejismo del servicio al cliente</p>
<p>Hay que acompañar a los clientes en las épocas de crisis, no solo sacarles provecho en tiempos de bonanza, recomienda Enrique Rojas, gerente de asesoría financiera de Deloitte.</p>		<p>Muchas empresas se congratulan de pocas quejas en servicio al cliente y lo creen señal de buen desempeño, pero ello suele deberse a que la mayoría de los consumidores no se quejan. El mejor servicio al cliente es el que no se da, dice el consultor Cristián Leñero: preocúpese porque el servicio sea satisfactorio, no por atender los reclamos.</p>	

36

Cambie la sonrisa por la eficiencia

Ante las quejas muchas empresas ponen énfasis en la forma de atender el reclamo (saludos, formularios, esquemas), olvidando que son clientes que enfrentaron un problema y quieren que se lo resuelvan, no que les sonrían. Asegúrese de que su sistema de reclamos sea expedito: la peor propaganda negativa es un cliente insatisfecho.

37

Sígale la pista al ahorro

Las empresas que están ofreciendo alternativas más baratas, no reportan caídas todavía. Según el proyecto Inteligencia Financiera de EF, los ticos están buscando opciones más baratas en ropa, zapatos y artículos de canasta básica.

38

Atrincherarse en los nichos

Una alternativa es procurar identificar nichos en el mercado. Por ejemplo, las empresas de comida apuntan a quienes gustan de hábitos saludables. Observar mercados y clientes con detenimiento permitirá determinar oportunidades al alcance de la producción.

39

El encanto de las promociones

Es una estrategia que puede permitirle mantener el ritmo de las ventas. Los consumidores las buscan más en esta época, y en el caso de las comidas rápidas, están demostrando que incluso pueden generar crecimiento, a pesar del entorno difícil. Empero, piense en la sostenibilidad. Recuerde, la crisis no es eterna.

40

No matarás tu comunicación

Una tentación fuerte es eliminar gastos como la publicidad y comunicación, para concentrarse en el proceso productivo. Esto es riesgoso: en épocas duras, se mantienen quienes logran la sintonía con los clientes. Lo que se debe hacer es valorar la forma en que se debe lograr esa comunicación, desde publicidad creativa hasta nuevas formas de retroalimentación de los clientes.

<p>41</p>	<p>Fidelidad, divino tesoro</p>	<p>42</p>	<p>¡Sea usted mismo!</p>
<p>Es más rentable mantener los clientes actuales, que buscar otros nuevos. Explore la posibilidad de realizar programas de fidelidad, que premien a sus consumidores habituales. Reducirá las posibilidades de que lo dejen por la competencia, y le permitirá obtener pistas de su público: frecuencia de consumo y niveles de gasto, entre otros.</p>		<p>Hay que adaptarse a las circunstancias, sin perder la identidad de su empresas y sus negocios. "Hay que reforzar la identidad del consumidor a la marca", dice el publicista Gustavo Halsband. Eso le facilitará que sea reconocido y se coloque con más facilidad.</p>	
<p>43</p>	<p>Identifique necesidades</p>	<p>44</p>	<p>Calidad como aliada</p>
<p>Las crisis provocan nuevas necesidades en las personas; si está atento, podrá identificar oportunidades para su negocio, mediante la resolución de estas situaciones.</p>		<p>Puede ser la diferencia en tiempos difíciles, dice Edwin Garro, especialista en mejoramiento continuo. "Póngase en los zapatos del cliente y revise su cadena". Pase al producto, procesos para dar valor agregado, procesos de apoyo y proveedores.</p>	
<p>45</p>	<p>A repasar las cuatro "P"</p>	<p>46</p>	<p>La transparencia pesa</p>
<p>El enfoque de calidad se agiliza si se divide en (1) procesos, que sean fluidos y eliminando fuentes de desperdicio, (2) personal, es clave tenerlo motivado, (3) planta, revisar el uso adecuado de los recursos, y (4) políticas, definir acciones con claridad. Si la calidad es una cultura se extenderá a toda la organización.</p>		<p>Es importante mantener la credibilidad ante los empleados, los clientes, la competencia. No se puede estar variando el panorama a unos y a otros, porque la credibilidad se perderá. La crisis en Estados Unidos evidenció los terribles precios que se pueden pagar cuando los demás no creen en una organización.</p>	

RECURSOS HUMANOS



Su personal es su mayor activo. Los sacrificios de hoy tendrán un impacto futuro en su negocio. En épocas difíciles se trata de hacer un análisis detallado del rol de cada persona en la organización y promover una cultura que favorezca sus metas.

47

Valore a sus empleados

Su planilla debe ser la última opción en los recortes, recuerde que son aproximadamente el 60% del valor intangible de su negocio, y una vez pasada la tormenta, será caro reconstruirla, sin considerar la experiencia que se puede perder.

48

A revisar el papel de los recursos humanos

Este departamento dejó de ser un órgano de ejecución operacional y evoluciona a un papel proactivo, declara el escritor Idalberto Chiavenato. Representa un elemento para anticipar problemas y propiciar formas de solución.

49

La empresa aterrada

El entorno de crisis y despidos posibles o efectuados resulta nefasto para la organización y reduce la productividad. Es invaluable una política de recursos humanos orientada a reducir el impacto negativo de las malas noticias y recuperar la motivación, propiciando el enfoque hacia adelante.


50

Arranque rumores de raíz

La información subterránea puede convertirse en un dolor de cabeza importante, que distrae a su personal y luego mina la confianza. El mejor antídoto es una política de comunicación interna transparente, informar al personal lo que se sabe y lo que no y las decisiones que se están tomando, aun las duras.

<p>51</p>	<p>Retenga a sus estrellas</p>	<p>52</p>	<p>No todo es salario</p>
<p>Identifique el personal estratégico que le ayude a superar la crisis y enfocarse en el crecimiento posterior: quienes tienen aptitudes para adaptarse al cambio, los que agregan valor a su producto y lo diferencian.</p>		<p>Recorra a esquemas de beneficios flexibles. "Las compensaciones variables permiten esquemas de ganar-ganar y la empresa alivia erogaciones costosas y fijas", dice Luis Garrido, consultor.</p>	
<p>53</p>	<p>Metas realistas</p>		

Los programas de pagos variables también son una alternativa para motivar a empleados a alcanzar metas, pues se entrega la bonificación al alcanzar utilidades establecidas de antemano. Sin embargo, obliga a determinar mediciones de desempeño efectivas, y a establecer metas retadoras, pero realistas.

<p>NEGOCIOS INTERNACIONALES</p>	<p>Quiénes se dirigen a los mercados externos, deben mejorar la inteligencia sobre los mercados tradicionales para su negocio y potenciales. Además, la crisis en ciertos mercados genera oportunidades de negocios diferentes.</p>
	

<p>54</p>	<p>Dólar, duro de bajar</p>
<p>Los analistas del mercado consideran improbable que a corto plazo baje el tipo de cambio del dólar. Por lo tanto, si necesita comprar dólares, es mejor hacerlo ahora, pero si va a venderlos, todavía podría esperar un poco.</p>	

55	¿Hora de mirar afuera?	56	Exportadores, a sacudir el mundo
<p>Empresas que se limitaban al mercado local podrían tener que empezar a atisbar fuera de las fronteras. Sin embargo, deben tomar en cuenta que antes deberán prepararse para el salto, hacia mercados que están contraídos.</p>		<p>“Si perdí un mercado, debo buscar otro en lo internacional, no siempre es viable pensar en recurrir al mercado local en este ámbito”, opinó Luis Garrido.</p>	
57	Ampliar la visión	58	Offshoring se mantiene
<p>Ante la recesión en mercados tradicionales como Estados Unidos (37% de exportaciones), amerita empezar a buscar nichos en otros destinos. A pesar de que los acuerdos están en negociación, es importante conocer oportunidades y requisitos de mercados desde ahora.</p>		<p>A pesar de la estrategia del presidente de Estados Unidos, Barack Obama, para procurar mantener los empleos en su país, las empresas norteamericanas mantienen sus planes de trasladar operaciones a otros países, con lo que persiste la opción de captar inversión y hacer negocios con esas compañías.</p>	
59	La importancia de ser atractivo	60	A subirse en el avión virtual
<p>Las posibilidades de lograr negocios con empresas transnacionales se potencian si hay mayor eficiencia, dice Emilia Amado, socia de PricewaterhouseCooper. A medida que aumenta la inversión por <i>offshoring</i>, baja la eficiencia, por lo que las empresas deben ser facilitadores y proveedores.</p>		<p>En lugar de recurrir a los costosos viajes internacionales, se puede apelar a la tecnología, con programas de comunicación para realizar reuniones virtuales y mantener los contactos.</p>	

FINANCIAMIENTO Y LIQUIDEZ



Hay que darle un seguimiento constante al flujo de caja. Se trata de tener espacio para maniobrar con suficiente antelación y contener cualquier problema de liquidez. Además puede considerar compras de activos que lo fortalezcan.

61 Para navegar en la crisis

“El instrumento para navegar en esta crisis, antes que el plan estratégico o los estados de situación, es el flujo de fondos: Álvaro Cedeño, consultor.

62 Presupueste su efectivo

Haga un presupuesto de efectivo, sugiere Luis Sáenz, profesor del Incae. Anticipe ingresos y egresos de efectivo, cobros, y visualice posibles problemas de liquidez.

63 Prudencia con el crédito

El dilema no es obtener crédito, sino el peso que puede representar en sus finanzas. Tome en cuenta que las tasas no bajarán en el corto plazo.

64 Atesore la liquidez

Las empresas deben analizar la información financiera al menos cinco días hábiles después del cierre, procurar balance entre ventas y cuentas por cobrar, y vender activos que son una carga.

65 Volver al trueque

Hay empresas que recurren a redes de trueque para intercambiar productos sin recurrir a efectivo. No es algo para todos (empresas con pocas ventas o inventarios ociosos) e implica pago de una comisión al administrador.

66

**La hora
de los cazadores**

Las empresas que tengan liquidez pueden valorar comprar empresas cuya situación se deterioró por la crisis: Roberto Venegas, Finanzas Corporativas de Centroamérica.

67

**Inversión
busca la orilla**

Los inversionistas buscan la seguridad. Las posibilidades dependen de cada bolsillo. Si no quiere sobresaltos, busque fondos líquidos. La devaluación propicia las inversiones en dólares.

68

Oportunidades de inversión al alza

Dada la tendencia de buscar la certeza del corto plazo, queda libre el terreno para buscar oportunidades buenas en plazos mayores. Los riesgos son más elevados y se deberá esperar tres o cuatro años para disponer de la inversión.

**CONTABILIDAD
Y PAGO DE
IMPUESTOS**

Revise los gastos. Estudie opciones en los pagos de su empresa e incluso de los clientes, puede abrirle puertas a expandir los negocios. También ponga más atención a las opciones que le da la administración tributaria.

69

**Poner la casa
en orden**

Ante las restricciones en el crédito y la liquidez, es momento de ordenar las finanzas, poner la casa en orden y evitar riesgos en estos campos.

70

**Sanear el
presupuesto**

Para pequeños negocios, conviene revisar el presupuesto. Revise el ingreso promedio y contraste con los gastos. Priorice el tratamiento de las deudas. Separe una parte para imprevistos.

<p>71</p>	<p>A renegociar las deudas</p>	<p>72</p>	<p>Temporada para pescar descuentos</p>
<p>Las entidades financieras se muestran más flexibles en estos meses, ya que no quieren llenarse de incobrables. Estudie la situación y lleve una propuesta de pago. Si renegocia, puede lograr más liquidez en el corto plazo, pero alarga la deuda.</p>		<p>Si su compañía tiene liquidez, tiene una buena posición para lograr grandes descuentos y negocios en áreas donde se están premiando estas compras, como venta de vehículos, construcciones, reparaciones, incluso con algunos de sus proveedores.</p>	
<p>73</p>	<p>Creatividad en los pagos</p>	<p>74</p>	<p>Pida rectificación en impuesto de la renta</p>
<p>Estudiar opciones en los pagos, de su empresa e incluso de los clientes, puede abrirle puertas a expandir los negocios. Las tiendas de electrodomésticos lograron que clientes que se podían "enfriar" mantuvieran las compras, al ofrecerles la posibilidad de cuotas bajas.</p>		<p>El impuesto de la renta se calcula con las utilidades del periodo pasado, por lo que tenga presente que siempre puede pedir una rectificación a Hacienda para los anticipos. Deberá presentar una solicitud por escrito antes de la fecha en que deben pagarse estas obligaciones.</p>	
<p>75</p>	<p>Deduzca los incobrables</p>	<p>76</p>	<p>Adelante la declaración</p>
<p>En el impuesto de la renta puede deducir las deudas incobrables, pero debe cumplir con varios requisitos, como demostrar con estudios que las deudas son manifiestamente incobrables y que se derivan del giro de negocios de la empresa. Hacienda puede objetar la deducción, pero con un segundo examen puede incluirse.</p>		<p>El consultor Alan Saborío recomienda adelantar las declaraciones del tributo sobre la renta, para así adelantar también la determinación de saldos a favor, y acreditarlos a otros impuestos.</p>	

<p>77</p>	<p>Analice las pérdidas con óptica tributaria</p>	<p>78</p>	<p>Fusiones sobre la mesa</p>
<p>El abogado de KPMG, Alonso Arroyo, recomienda una estrategia de refrescamiento de pérdidas, con una proyección detallada para no perder el escudo fiscal.</p>		<p>Si tiene dos empresas, una con pérdidas y otra con ganancias, considere la fusión, recomendó Alan Saborío. Esto permitiría aprovechar las pérdidas en la declaración tributaria.</p>	
<p>79</p>	<p>Optimizar el pasivo financiero</p>	<p>80</p>	<p>A pagar a las asociaciones solidaristas</p>
<p>Calcule la carga financiera que deberá arrastrar durante esta época, dice el consultor Enrique Rojas. "Sintonice su capacidad de pago con el escenario más conservador".</p>		<p>Es momento para que los patronos paguen las provisiones laborales a las asociaciones solidaristas, convirtiéndolo en gasto real, y aprovechar su deducibilidad: Alan Saborío.</p>	
<p>PROVEEDORES E INVENTARIOS</p>		<p style="background-color: #8e7cc3; color: white; text-align: center; padding: 10px;">[Color block]</p>	
		<p>Analice las líneas con poca demanda o escasa rotación y tome decisiones. Además evalúe nuevas opciones de venta. Piense en el Estado para la venta de sus productos y servicios.</p>	
<p>81</p>	<p>Siéntese a negociar</p>	<p>82</p>	<p>Busque esquemas de colaboración</p>
<p>Las formas tradicionales de descuentos no son apropiadas en tiempos de crisis. Tenga nuevos enfoques, revise las relaciones que se mantenían en la cadena, las condiciones han variado profundamente.</p>		<p>Los negocios se sustentan en la colaboración. "Si lo hacemos en las eras de bonanzas, con más razón en épocas de crisis", dice Luis Garrido, quien aconseja buscar estrategias de mutua colaboración.</p>	

83	Desempolvar los inventarios	84	Evalúe la rotación
<p>Determine los productos que no tiene sentido mantener o que se pueden sacrificar y enfóquese en las líneas que sí tienen demanda. Estudie recortes en puntos de venta, así como en productos que podrían buscar salida a manera de promociones.</p>		<p>A veces se puede estar comprometiendo la liquidez por la posibilidad de más compras. Dado el alto valor de la liquidez actual, esto es algo que debe verse con lupa.</p>	

85	Lo que oculta el inventario	86	Inscribirse y poner atención
<p>La revisión del inventario puede determinar oportunidades que se podrían gestar al brindar nuevos servicios.</p>		<p>Inscríbase en los sistemas de compra del Estado, como CompraRed, y esté atento a las licitaciones. Hay que recordar que el Estado además de estar impulsando la compra electrónica también procura reducir las fechas de pago.</p>	

INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD



La innovación no es ponerse creativo. Es una actitud de la empresa, una decisión estratégica que debe permear al interno y hacia afuera de la organización.

87	Tiempo de ser creativo
-----------	-------------------------------

Hay que estimular la creatividad. Debe ir en varias direcciones, tanto internamente, para propiciar nuevas respuestas a problemas de la organización, como externamente, para responder a un mercado en ebullición.

88

La innovación permite atacar costos altos

Hay que buscar la innovación para tener opciones de bajo costo. Eso permite maximizar la inversión y tener opciones de crecimiento, aun en medio de la crisis.

89

La creatividad no se decreta

No se puede esperar que fluyan las ideas, tras proponerse ser creativo. El consultor Álvaro Cedeño recomienda canalizarlo adecuadamente, pero pasa por un compromiso claro de la dirección con estos esfuerzos.

90

El primer componente de la creatividad

Se debe fomentar una cultura de la creatividad, debe permear a toda la organización. No será posible que haya departamentos creativos y otros que no lo sean; debe ser una visión integral, de conjunto.

91

El segundo componente de la creatividad

Defina técnicas para canalizar las ideas. Confiar en que todo se acomodará por sí solo conducirá al desorden y a desperdiciar la energía. Cedeño aseguró que existen cuatro o cinco herramientas que permiten dar forma a estos esfuerzos.

92

El tercer componente de la creatividad

Todo proceso creativo requiere de tiempo. No se puede pensar en tener resultados inmediatos; hay que ir madurando los procesos. También se les debe dedicar espacios en la agenda, porque no fluirán espontáneamente.

93

La creatividad ayuda a las ventas

No se trata de esfuerzos abstractos, pueden ser ideas que tengan impacto directo en las ventas, incluso a pesar de un entorno complicado.

94

Explore la tecnología

Invertir en adelantos tecnológicos puede resultar osado en momentos en que la liquidez está comprometida, pero podría ahorrarle gastos en poco tiempo. Considere centrales telefónicas y redes de comunicación.

<p>95</p>	<p>Revise sus equipos</p>	<p>96</p>	<p>La otra cara de la tecnología</p>
<p>Si ya tiene inversiones tecnológicas, puede ser momento de buscar sistemas menos costosos. Puede ser el mejor momento para renovar o pasarse a otras alternativas o servicios. Además, invertir en sistemas y aplicaciones de Web 2.0 podría ayudarle a enfrentar la contracción.</p>		<p>Si los adelantos científicos y tecnológicos no son sus aliados, entonces probablemente irán en su contra. Los avances son vertiginosos, y tratar de mantener la competitividad y soportar los vaivenes de la crisis aislados de estos avances, solo acelerará su desgaste.</p>	
<p>97</p>	<p>Revise opciones en Internet</p>	<p>98</p>	<p>Piense en línea</p>
<p>La posibilidad de ventas por Internet suele ser atractiva, pero recuerde que solo un 5% de los visitantes en línea concreta una compra, porque debe vencer la desconfianza inicial. Sin embargo, le puede ayudar a vender productos excepcionales.</p>		<p>Instalar un servicio de mensajería instantánea puede ser una forma de aumentar sus ventas. Mejorará el servicio a sus clientes y le permitirá asesorarlos. Una vez dada la expectativa, debe mantenerla, sin dejar caer el servicio.</p>	
<p>99</p>	<p>No limite la innovación</p>	<p>100</p>	<p>Revisión continua, única ley inmutable</p>
<p>Una vez abierta la puerta de la innovación, no debería cerrarse. Debe mantenerse siempre dispuesta para recibir opciones en los productos, en la atención de los clientes y en la organización.</p>		<p>Todavía no se puede predecir el final de la crisis ni las condiciones del nuevo entorno para los negocios, pero hay algo que nunca variará. En el nuevo panorama se requerirá de análisis y debate. La era de negocios relativamente estables, con principios inamovibles, llegó a su fin.</p>	