

# GUIA DE RECONVERSION ESTRATEGICA FRENTE EL COVID19

- Reiniciando hoy el futuro-



**Melizandro Quirós**  
**Consultor Financiero e Inmobiliario**  
**valoramq@gmail.com**

# Presentación del Consultor

- **Melizandro Quirós**
- **Master en Banca y Finanzas de la National University**
- **Licenciado en Economía de la Universidad de Costa Rica**
- **Gerente General de la Sociedad de Fondos de Inversión del Banco Popular y de Desarrollo Comunal**
- **Gerente General de Mutual Safi**
- **Gerente del Fondo Inmobiliario de INS INVERSIONES**
- **Jefe de Ingresos y asesor de proyectos de Inmobiliaria Cuestamoras**
- **Consultor Privado en Fondos de Inversión Financieros e Inmobiliarios en República Dominicana, Nicaragua y El Salvador**
- **Consultor en estructuraciones financieras e inmobiliarias**
- **Socio de la empresa Republica Inmobiliaria Consulting**
  
- **Email: [valoramq@gmail.com](mailto:valoramq@gmail.com)      movil: (506) 60-85-65-53**

# Agenda Temática

- 1. Principales efectos macroeconómicos del COVID-19 y su mecanismo de transmisión al sector financiero**
- 2. Inventario del estado de la CAC: Estructura Financiera, Costos Operativos y Mercado (Competencia)**
- 3. Revisión estratégica de la Cooperativa y construcción de escenarios de impacto: El Reinicio, el escudo y el futuro.**
- 4. Juego defensivo y ofensivo: Comité de crisis / Comité de Estrategia Covid-19**
- 5. Principales argumentos del plan de choque y rediseño de la estrategia de las entidades financieras.**

# Agenda Temática

- 1. Principales efectos macroeconómicos del COVID-19 y su mecanismo de transmisión al sector financiero**

# Matriz de Impacto Covid-19

## Choques externos

Canal de oferta: medidas sanitarias generan disrupción a cadenas globales de producción y distribución.

Canal de demanda: pérdida de ingresos (empresas, hogares, gobiernos) → contracción demanda agregada mundial.

Menor inflación mundial/ caída precios materias primas.

Reducción tasas de interés internacionales.

Incertidumbre → volatilidad en mercados financieros.

Incertidumbre → aumento de prima por riesgo sobre deuda mercados emergentes.



## Medidas de contención locales

Cierre de fronteras.

Restricciones a operación de negocios y movilidad de las personas.

Suspensión de actividades masivas.

Confinamiento temporal de la población.



## Efectos

Contracción en actividad económica.

Reducción del empleo; cambios en contratos laborales.

Caída en recaudación tributaria.



- Afectación al flujo de caja de hogares, empresas y gobierno.
- Deterioro en cuenta corriente.
- Incremento en mora crediticia (o readecuaciones)/ tensiones de liquidez en sistema financiero.

# Impacto del COVID-19 Sobre la Economía 2020

	Variación %		Aporte (p.p.)	
	2020	2021	2020	2021
<b>PIB</b>	<b>-3,6</b>	<b>2,3</b>	<b>-3,6</b>	<b>2,3</b>
<b>DEMANDA INTERNA (+)</b>	<b>-0,5</b>	<b>1,8</b>	<b>-0,5</b>	<b>1,9</b>
Consumo de hogares	<b>-0,9</b>	2,2	-0,6	1,4
Consumo de gobierno	1,2	1,0	0,2	0,2
Formación bruta de capital fijo	-3,1	4,3	-0,5	0,7
Variación de existencias (% de PIB)			0,3	-0,4
<b>EXPORTACIONES (+)</b>	<b>-15,7</b>	<b>5,6</b>	<b>-5,3</b>	<b>1,6</b>
Bienes	-5,5	6,9	-1,1	1,3
Servicios	-29,2	3,3	-4,2	0,4
<b>IMPORTACIONES (-)</b>	<b>-6,9</b>	<b>4,0</b>	<b>-2,2</b>	<b>1,2</b>
Bienes	-3,2	4,3	-0,8	1,0
Servicios	-21,3	2,7	-1,4	0,2

Fuente: Banco Central de Costa Rica.



**Solicitudes suspensión temporal de contratos y solicitudes  
reducción de jornadas  
Número de personas**

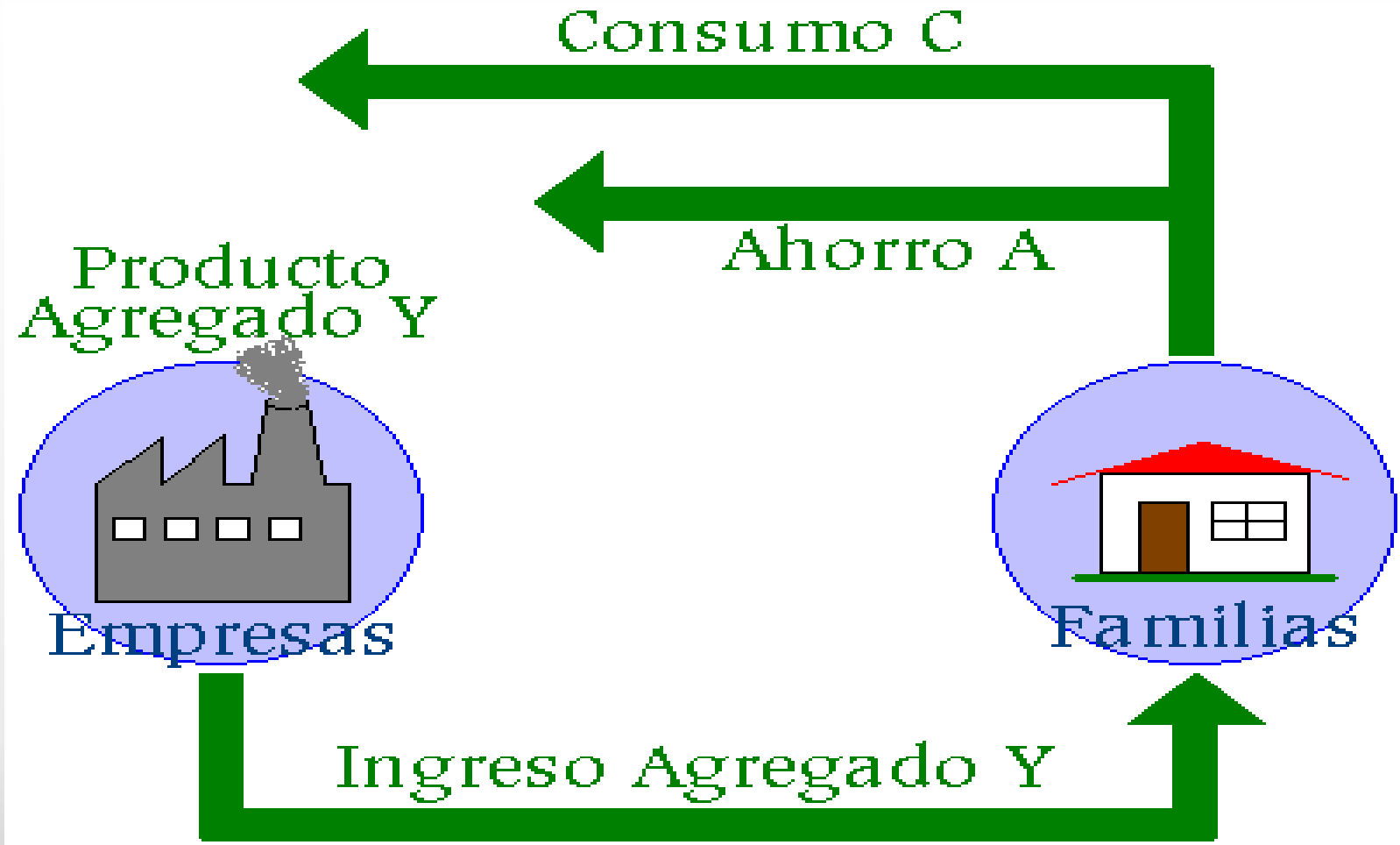
**Solicitudes ante el MTSS**

**Suspensión  
Temporal Contratos**

**Reducción de  
Jornadas**

<b>Actividades MTSS</b>	<b>Solicitado</b>	<b>Aprobado</b>	<b>Solicitado</b>	<b>Aprobado</b>
Comercio	24 666	8 113	37 502	10 242
Servicios	12 215	3 957	26 067	5 477
Industria	2 138	412	6 152	1 599
Transportes	2 304	845	3 567	1 566
Agro	172	43	2 083	1 050
Construcción	434	388	777	87
Extractiva	-	-	30	5
<b>Total</b>	<b>41 929</b>	<b>13 758</b>	<b>76 178</b>	<b>20 026</b>

# Flujo circular de la Renta





# La crisis económica por la pandemia: Mecanismos de transmisión

**Canal de oferta:** Medidas sanitarias de contención implican restricción a operación de negocios y movilidad de personas, disrupción a las cadenas locales y globales de producción y distribución.

**Canal de demanda:** Disrupciones de oferta generan pérdida de ingresos (empresas, hogares y gobiernos) → caída de demanda agregada; caída en precios de materias primas.

- Petróleo afectado por guerra de precios, caída inédita en demanda, y dificultades de saturación de capacidad de almacenamiento.

**Canal financiero (expectativas e incertidumbre):**

- Caída en bolsas accionarias.
- Vuelo hacia activos seguros → aumento vertiginoso en prima por riesgo para mercados emergentes.
- Incremento fuerte en volatilidad en mercados financieros internacionales.
- Tensiones de liquidez.

## Cuadro 14

Costa Rica: Cantidad<sup>1/</sup>, porcentaje y pago mensual de hogares con endeudamiento

Por quintil de ingreso

Según tipo de deuda

Febrero 2018 - Febrero 2019

Tipo de deuda	Número de hogares					
	Total País	Quintil de ingreso per cápita <sup>2/</sup>				
		I	II	III	IV	V
Tarjetas de crédito <sup>3/</sup>	151 451	3,0%	10,5%	17,5%	29,1%	39,8%
Préstamos para vivienda	217 967	3,8%	11,3%	15,2%	27,3%	42,4%
Otros créditos con entidades financieras	441 840	7,0%	13,1%	18,2%	27,3%	34,5%
Empresas comerciales	463 760	19,1%	23,0%	23,1%	21,7%	13,2%
Prestamistas	65 236	18,1%	23,8%	30,0%	20,5%	7,7%
Otros tipos	76 682	10,8%	19,3%	19,4%	21,5%	28,9%
De cualquier tipo <sup>4/</sup>	920 923	13,7%	18,6%	19,9%	23,2%	24,7%
Promedio de pago mensual de los hogares con deuda <sup>5/</sup> (en colones corrientes)	200 835	49 016	79 899	131 307	206 047	419 485

# Impacto Financiero Covid-19

- Deterioro de activos financieros, tangibles e intangibles
- Valoración de los instrumentos de inversión
- Retención y Aumento del Ahorro
- Absorción del crédito comercial

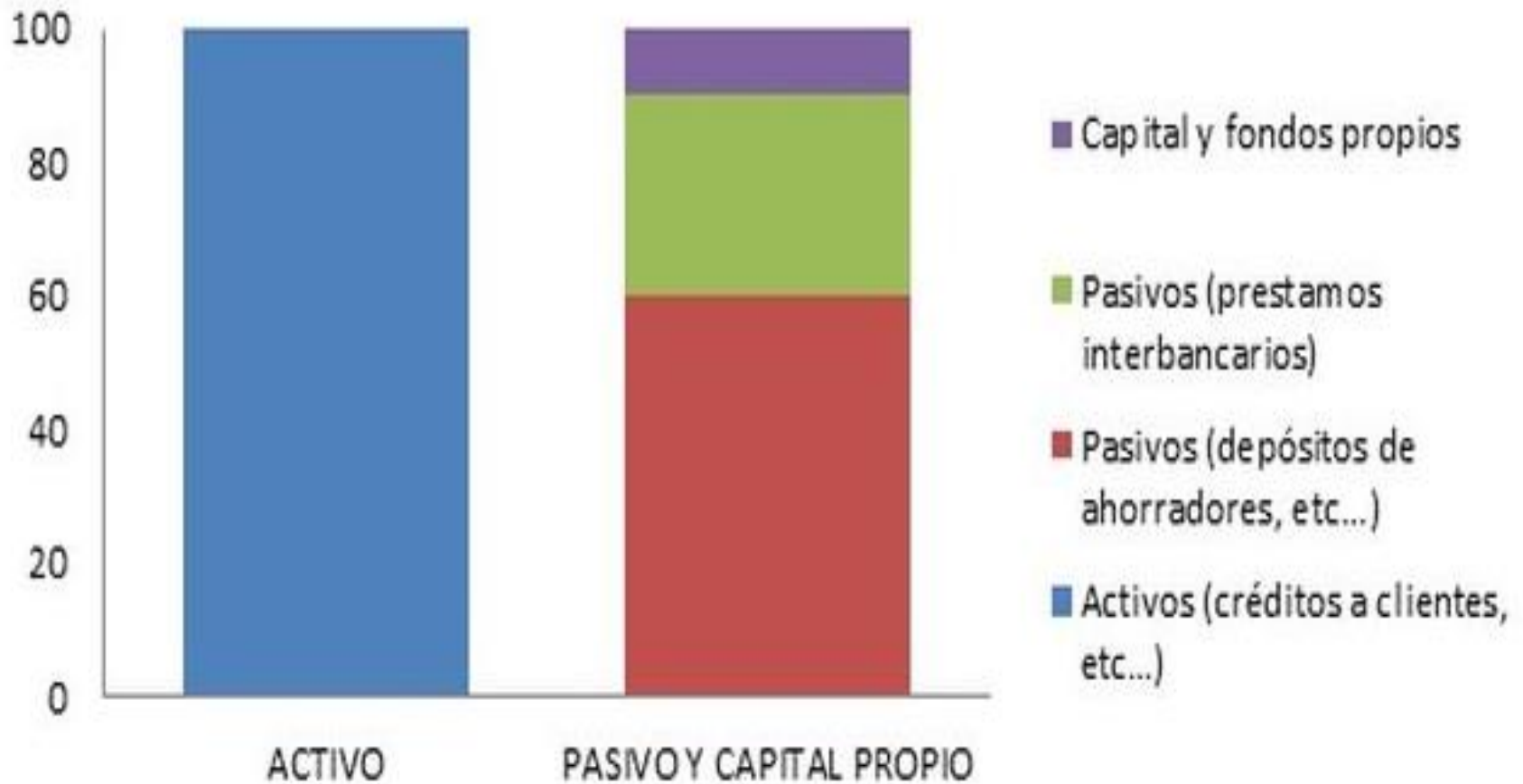
# Agenda Temática

## 2. Inventario del estado de la CAC: Estructura Financiera, Costos Operativos y Mercado (Competencia)



# Estructura de una Entidad Financiera

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{CAPITAL}$$



# Lo que tengo y quien me lo financio

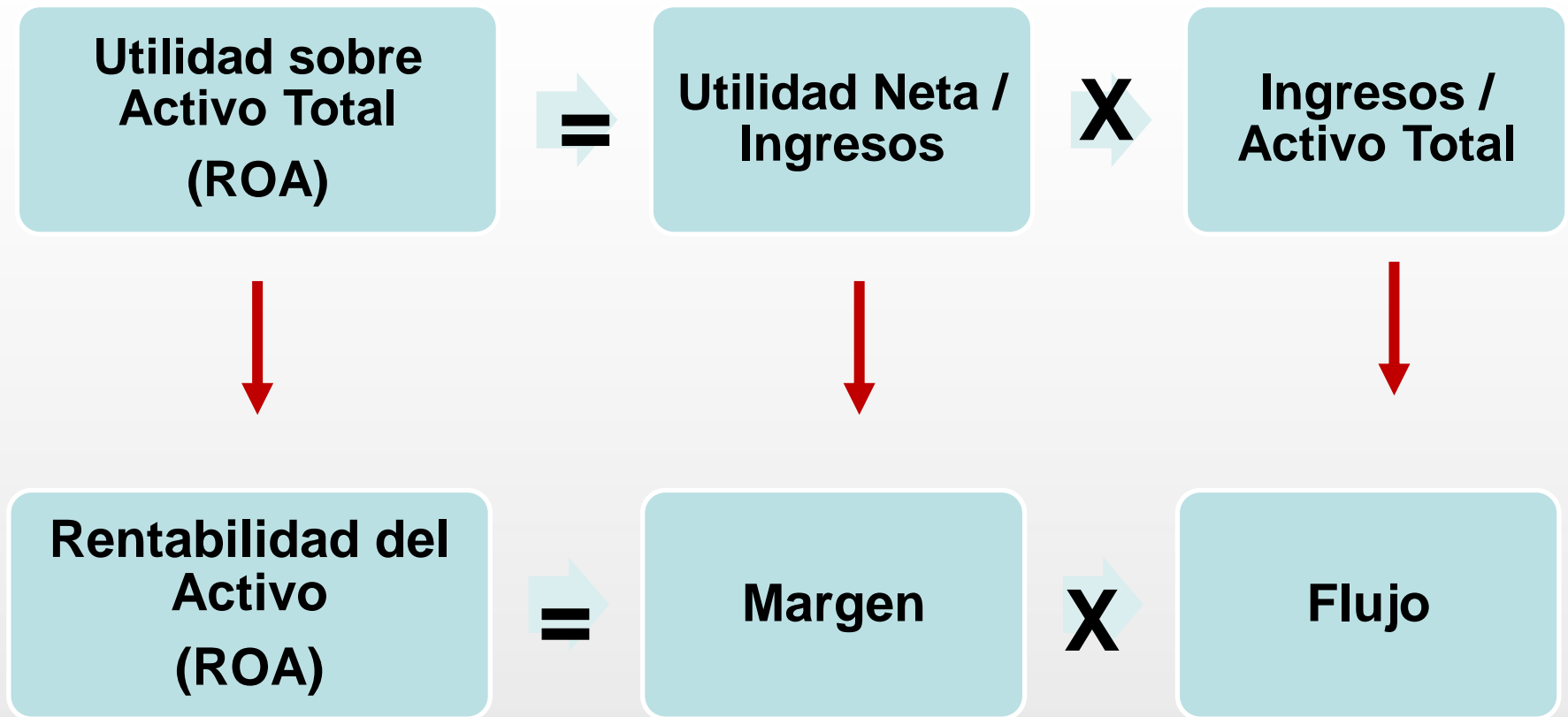
CUENTA
<b>ACTIVO TOTAL</b>
<b>Activo Productivo</b>
<b><i>Activo Productivo de Intermediacion Financiera</i></b>
Cartera de creditos al dia y con atraso hasta 90 dias
Inversiones en titulos valores
<b>Activo Improductivo</b>
<b><i>Activo Improductivo Inmovilizado</i></b>
Bienes de uso netos
<b><i>Otros Activos Improductivos</i></b>
Cartera de creditos con atraso mayor a 90 dias y en cobro judicial
Otros Activos Diversos Netos
Estimaciones para Cartera e Inversiones
<b>Activos para actividades no comprendidas en Ley 7391</b>
<b>PASIVO TOTAL MAS PATRIMONIO AJUSTADO</b>
<b>PASIVO TOTAL</b>
<b><i>Pasivo con Costo</i></b>
Depositos de Ahorro a la Vista
Captaciones a Plazo con el Publico
Obligaciones con Entidades Financieras del Pais
Obligaciones con Entidades Financieras del Exterior
<b><i>Pasivo sin Costo</i></b>
Captaciones a la Vista
Obligaciones Contingentes
Depositos en cuenta corriente sin costo financiero
<b><i>Pasivos para actividades no comprendidas en Ley 7391</i></b>
<b>PATRIMONIO AJUSTADO</b>

# Fuente Generadora de Ingresos y de Costos

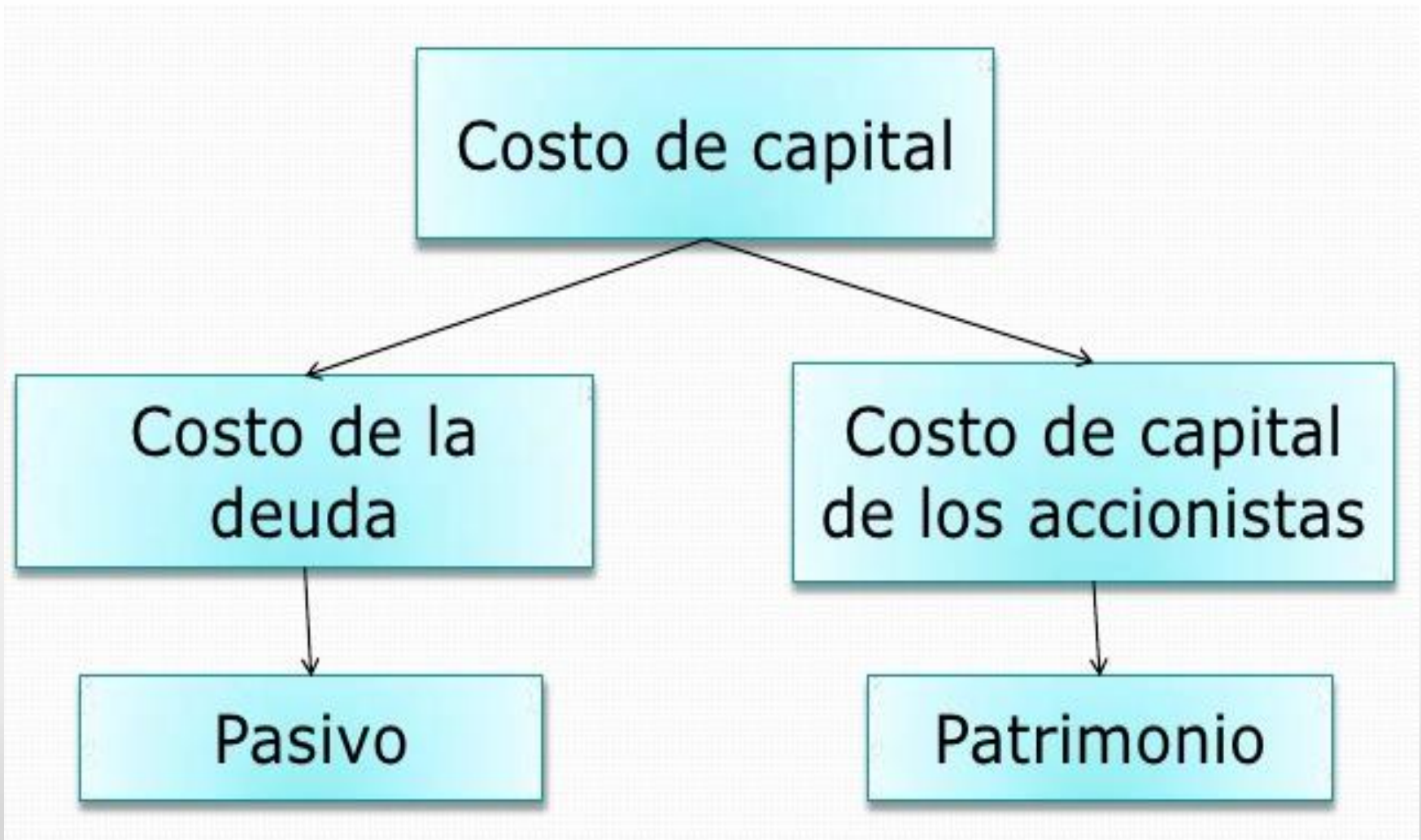
<b>CUENTA</b>
<b><i>Ingresos por Intermediación Financiera</i></b>
Ingresos Financieros por Inversiones
Ingresos Financieros por Creditos
<b><i>Gastos por Intermediación Financiera</i></b>
Gastos financieros por obligaciones con el publico
Gastos financieros por obligaciones con el B.C.C.R.
Gastos financieros por obligaciones con entidades financieras
<b>RESULTADO DE INTERMEDIACION FINANCIERA</b>
<b><i>Ingresos por Comisiones y Servicios</i></b>
Comisiones por obligaciones contingentes
Ingresos por prestación de servicios
<b><i>Gastos por Comisiones y prestación de Servicios</i></b>
<b>RESULTADO POR COMISIONES Y SERVICIOS</b>
<b><i>Otros Ingresos de Operación neto</i></b>
Otros ingresos de operacion
Otros Gastos de Operacion
<b><i>Ganancias o Perdidas por Diferencias de Cambio</i></b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL BRUTO</b>
<b>Gastos de Administracion</b>
<b><i>Gastos de personal</i></b>
<b><i>Gastos Generales</i></b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL NETO</b>
<b><i>Estimaciones y recuperación de activos neto</i></b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES</b>
<b>Impuestos y Participaciones sobre la Utilidad</b>
<b>RESULTADO FINAL</b>



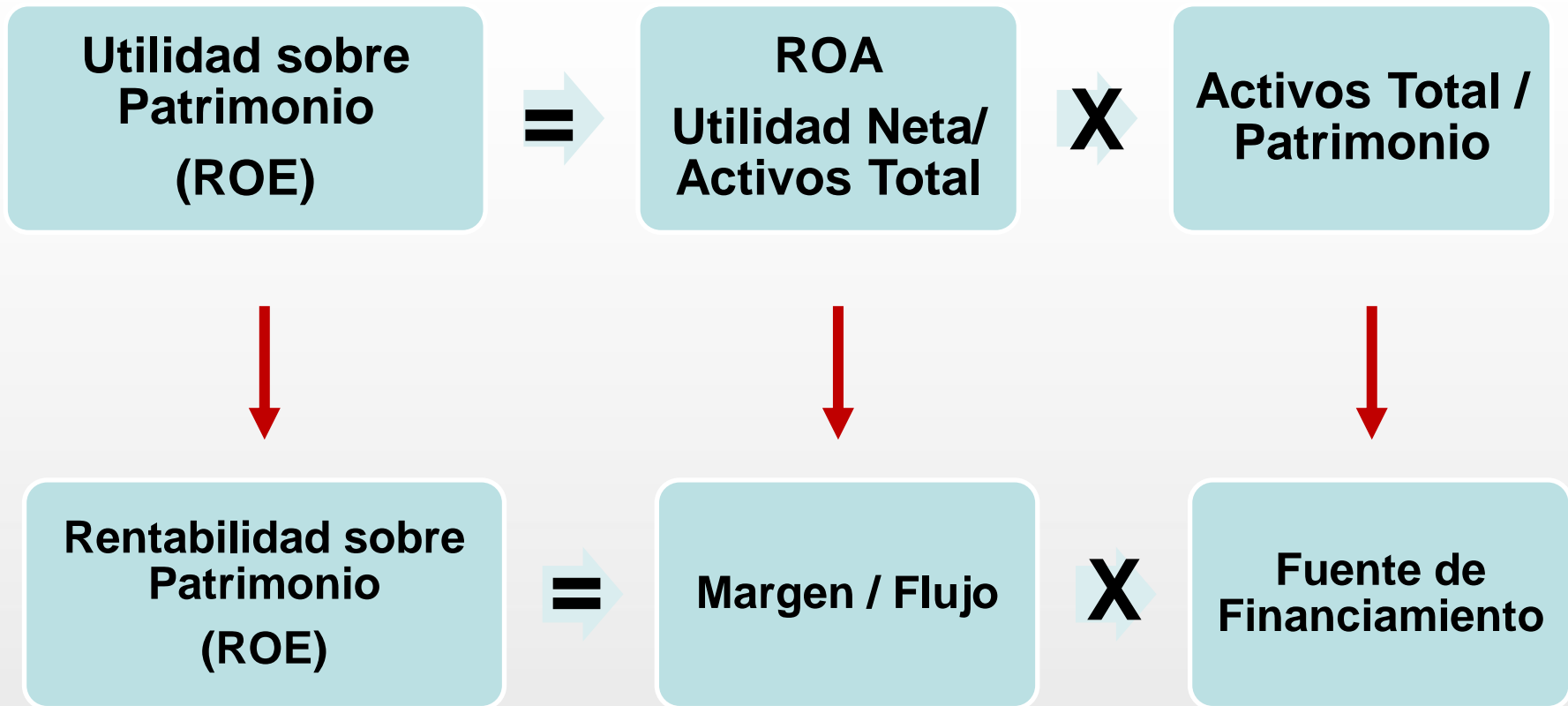
# ROA: Productividad de los Activos



# Costo de los Fondos del Negocio



# ROE: Rentabilidad del Patrimonio



# Transmisión efecto COVID-19

<b>Ingresos de Intermediación</b> <b>(Cartera Crédito + Inversiones)</b>	-----	<b>Disminuyen</b>
<b>Gastos de Intermediación</b> <b>( Captaciones + Préstamos)</b>	-----	<b>Continúan / Disminuyen lentamente</b>
<b>Resultado de Intermediación</b>	-----	<b>Disminuye</b>
<b>Resultado Operacional Neto</b>	-----	<b>Disminuye</b>
<b>Otros Ingresos</b>	-----	<b>Peso / Actividades</b>

# Transmisión efecto COVID-19

**Resultado Operación Bruto** ----- **Disminuye**

**Gastos de Personal /  
Gastos de Operación** ----- **Continúan / Bajan**

**Estimaciones** ----- **Mantienen /  
Aumentan**

**Resultado Final Neto** ----- **Se mantiene /  
Disminuye**

# Impacto Financiero Covid-19



1. Perdida de Ingreso o empleo se refleja en el retraso o readecuaciones en el pago de los créditos de la cooperativa

## **Morosidad de la cooperativa**

- 2, Las familias consumen sus ahorro y no renuevan inversiones

## **Afecta la cartera de pasiva interna**

- 3, Las familias incrementan su nivel de deuda

## **Mayor necesidad de fondos familiares**

**Problema de Liquidez / calce de plazos / Solvencia**

# Agenda Temática

**3. Revisión estratégica de la Cooperativa y construcción de escenarios de impacto: El Reinicio, el escudo y el futuro.**





# **Mercado de Capitales**

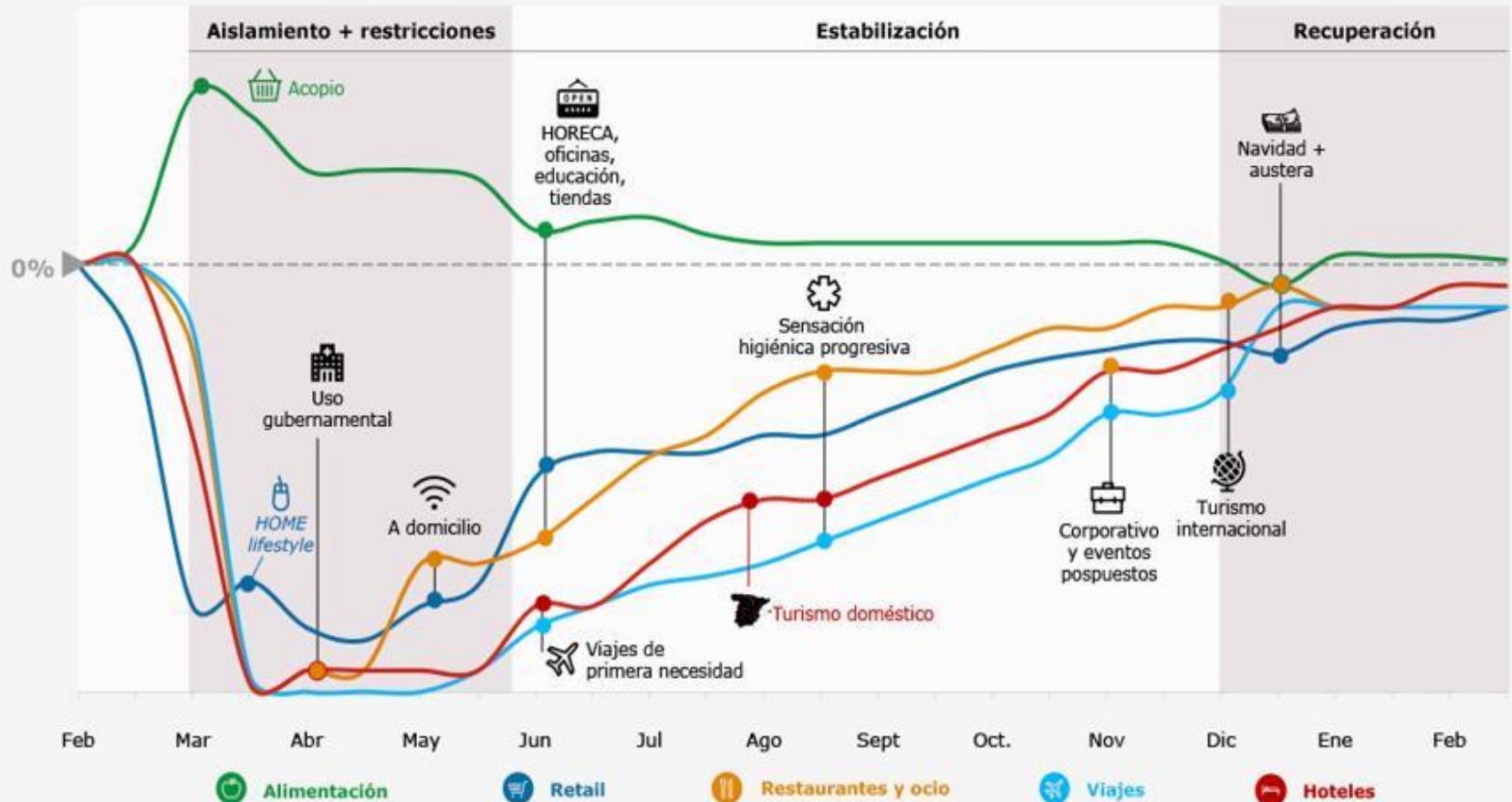
**En tiempos de incertidumbre:**

**¿ Salirse del juego, jugar a lo seguro o doblar la apuesta?**

# Enfoque Estratégico Deloitte

## RECUPERACIÓN POR SECTORES DE LA CRISIS DEL CORONAVIRUS

Análisis sectorial (%Var. sobre Año Anterior)



Fuente: Deloitte.

# Estados del Planeamiento



# Enfoque Estratégico Ernest & Young ( EY)

NOW

NEXT

BEYOND

Usted  
está  
aquí

Punto de  
inflexión

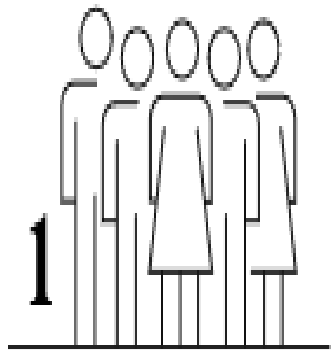
1. Administración del efectivo

2. Restructuración y  
levantamiento de capital

3. Reinención

# Enfoque Estratégico Mc Kinsey & Cia

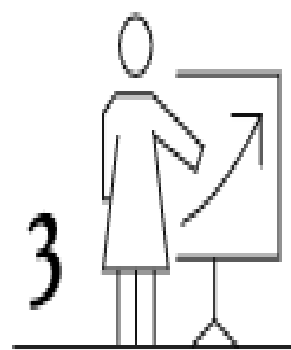
## The five horizons



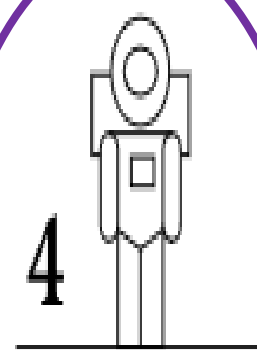
Resolve



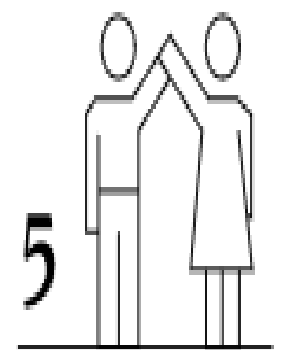
Resilience



Return



Reimagination



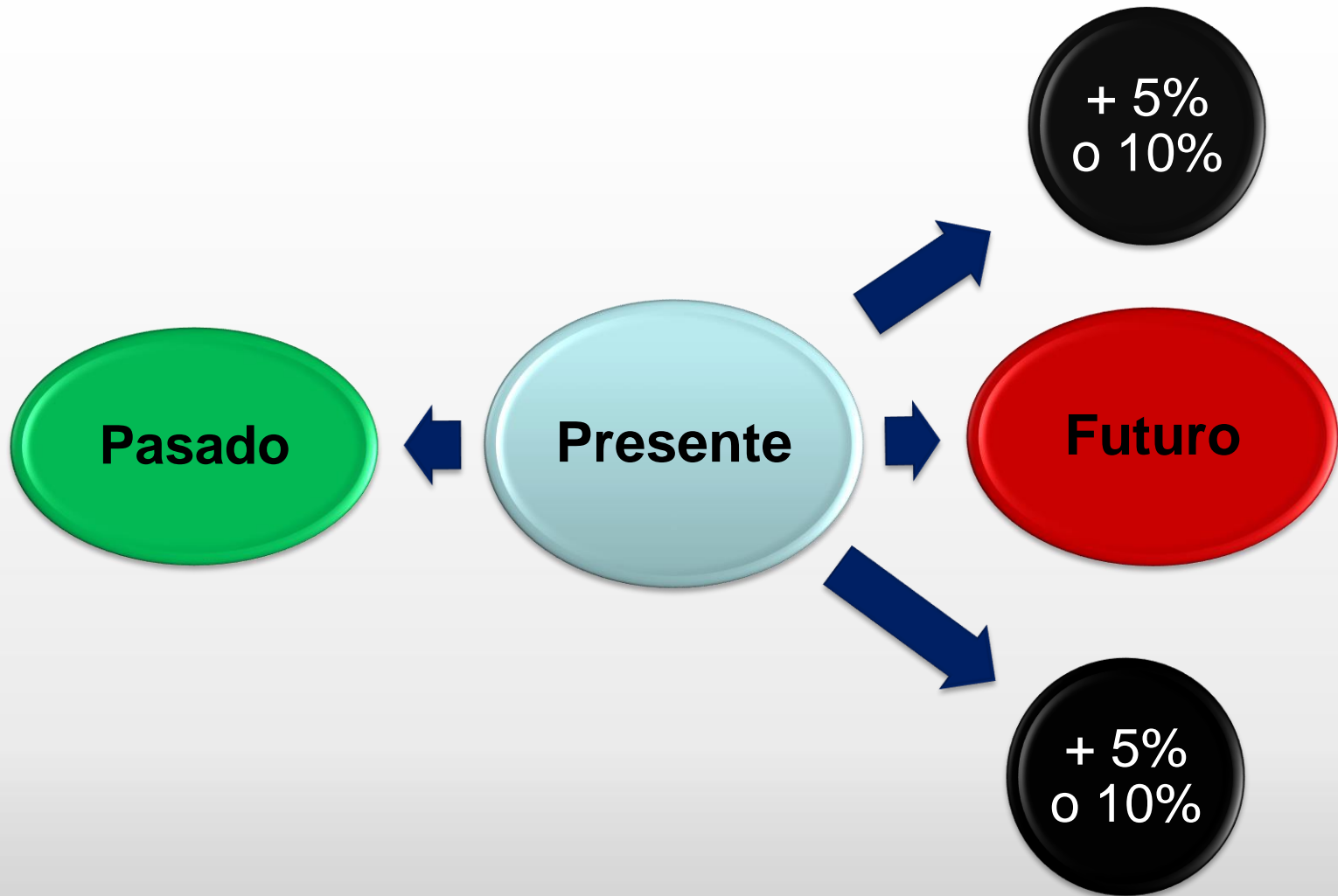
Reform

McKinsey  
& Company

# Enfoque del Planeamiento Estratégico

- 1. AISLAMIENTO:** El presente . Acciones de Corto Plazo  
( 3 meses)
- 2. ESTABILIZACION:** Preparándose para la apertura Lo que tengo que hacer para enrumbar la empresa o para llevarlo a otro camino (Rediseñar la empresa)  
( 6 a 12 meses)
- 3. RECUPERACION:** Planeando para operar bajo la nueva normalidad : Nuevos Mercados, Nuevos productos, Nuevas prácticas  
( Más de 12 meses)

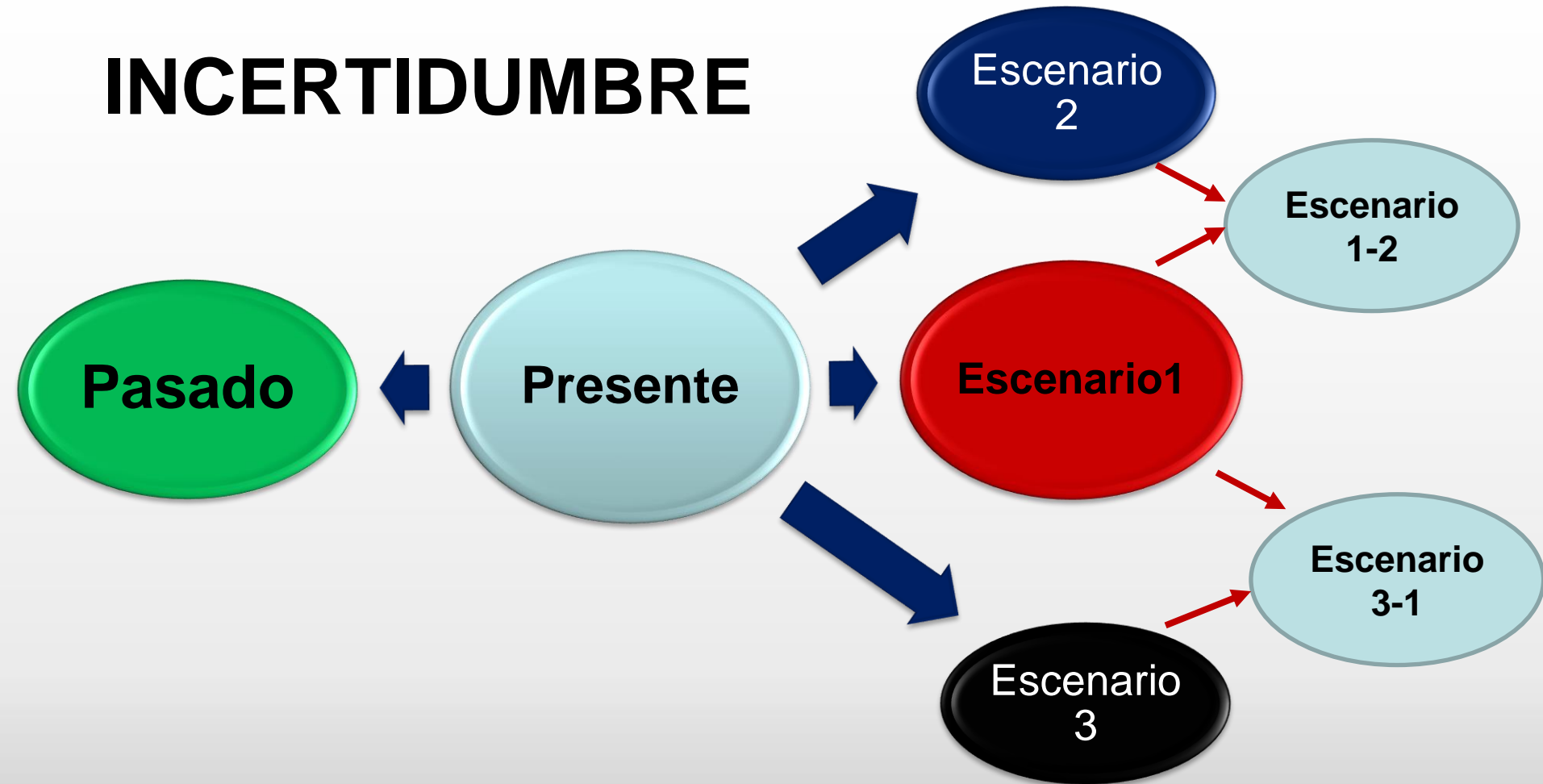
# Planeamiento antes de COVID-19





# Planeamiento DESPUES de COVID-19

## INCERTIDUMBRE



# FODA

<p><b>Factores Internos</b></p> <p><b>Factores Externos</b></p>	<p><b><u>Fortalezas Internas (F)</u></b> Por ejemplo: Cualidades Administrativas, operativas, De comercialización, Financieras, de personal.</p>	<p><b><u>Debilidades Internas (D)</u></b> Por ejemplo: debilidades en las Áreas incluidas en el Cuadro de fortalezas</p>
<p><b><u>Oportunidades Externas (O)</u></b> Por ejemplo: Condiciones Económicas presentes y Futuras, cambios políticos y Sociales, nuevos bienes, Servicios y tecnología.</p>	<p><b>ESTRATEGIA FO: MAXI – MAXI</b> Potencialmente la estrategia Más exitosa, que se sirve de Las fortalezas de la empresa Para aprovechar oportunidades</p>	<p><b>ESTRATEGIA DO: MINI – MAXI</b> Por ejemplo: estrategia de Desarrollo para superar Debilidades a fin de Aprovechar oportunidades.</p>
<p><b><u>Amenazas Externas (A)</u></b> Por ejemplo: escasez de Energéticos, competencia y Áreas similares a las del Cuadro superior de oportunidades</p>	<p><b>ESTRATEGIA FA: MAXI – MINI</b> Por ejemplo: utilizar las Fortalezas para enfrentar O evitar las amenazas.</p>	<p><b>ESTRATEGIA DA: MINI – MINI</b> Por ejemplo: atrincherarse, Replegarse, liquidación, Sociedad en participación.</p>

# Escenarios Financieros después de Covid-19

Se **MANTIENE** la tasa de renovación de la captación del público



Se **REDUCE** la tasa de renovación de la captación del público

# Matriz de decisiones Estratégicas



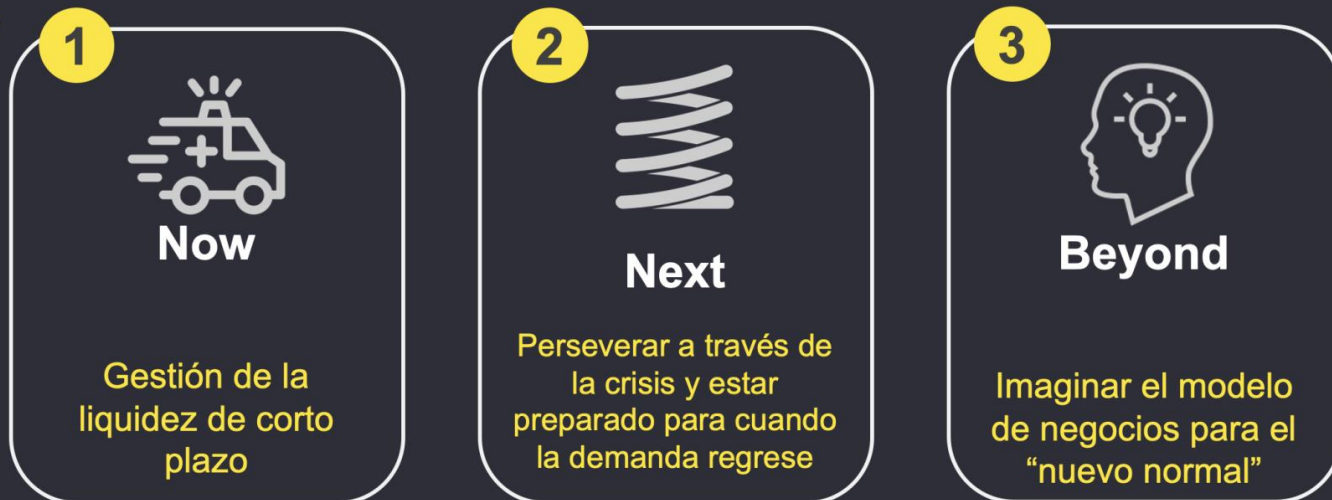
# Agenda Temática

**4. Juego defensivo y ofensivo: Comité de crisis /  
Comité de Estrategia Covid-19**

# Enfoque Estratégico Ernest & Young ( EY)

## Su Empresa debe Tener Dos Equipos de Crisis

Etapas de la Crisis



Enfocado en:

- Repuesta inmediata
- Continuidad del negocio
- Supervivencia del negocio
- Liquidez de corto plazo

What Now?



**Equipo de Crisis**

What's Next?



**Equipo de Estrategia Agil**

Enfocado en:

- Recopilar inteligencia
- Revisar escenarios
- Reestructurar la deuda
- Identificar oportunidades
- Explorar jugadas estratégicas

# El Recorrido y el Riesgo





# Tareas básicas de los Comités de Crisis y Estratégico

- 1. Preparación de Escenarios de impacto financiero sobre la cooperativa**
- 2. Identificación de los riesgos e impactos esperados**
- 3. Definición de planes de acción**
- 4. Construcción de un Dashboard de indicadores de performance**
- 5. Monitoreo de los planes**
- 6. Retroalimentación y ajuste de escenarios**

# Agenda Temática

**5. Principales argumentos del plan de choque y rediseño de la estrategia de las entidades financieras.**

# Áreas Focales para el Rediseño del PE

**Son 3 los focos estratégicos que consideramos relevantes para diseñar tu Plan Estratégico para mitigar los efectos económicos negativos del COVID-19 en tu negocio**

- 1. Rediseño de las estrategias de administración del Producto y Mercado**
- 2 Reajuste del tamaño de la compañía (Personal / Tecnología / Sucursales, et)**
- 3 Reposicionamiento de la empresa ( La cooperativa como entidad financiero - social)**

# Argumentos para el Rediseño del PE

**1. Proyección de su desempeño financiero.** Pronósticos sólidos de flujo de efectivo a corto plazo, la gestión de capital de trabajo.

**2. Alternativas de liberación de efectivo.** Identifique e implemente vías rápidas para obtener efectivo inmediato o conservar efectivo.

**3. Priorización de las erogaciones de efectivo.** Controles más estrictos sobre el efectivo y defina indicadores claves de medición relacionados con el efectivo, para priorizar sus compromisos, optimizar sus gastos, y obtener una mayor flexibilidad para negociar condiciones con sus prestamistas.

**4. Adecuación de la estructura operativa.** Revisión de las operaciones y los planes de negocios integrados de toda la organización, para asegurar los niveles de productividad.

# Argumentos para el Rediseño del PE

**5. Comunicación con agentes relacionados con su negocio.** Gestione las comunicaciones e interacciones con las partes interesadas tales como acreedores, proveedores y socios.

**6, Alternativas de financiamiento.** Explore rápidamente opciones de financiamiento con asociados / inversionistas / financieros.

**7. Anticipe diversos escenarios para su negocio.** Utilice simulaciones avanzadas para identificar cual es el desempeño óptimo para aprovechar proveeduría, operaciones, e investigación y desarrollo.