



MANEL VALCARCE  
 Máster en Administración y  
 Dirección del Deporte.  
 Ldo. Ciencias Actividad Física y  
 el Deporte. Colegiado 8709.  
 Diplomado en Ciencias Empresariales.  
 Director Gerente Valgo.  
 manelv@valgo.es / www.manelvalcarce.com



# TEST DE ESTRÉS

## Pon a prueba tu entidad ante una situación de crisis.

En términos de situaciones de crisis y gestión de riesgos, las organizaciones deben estar preparadas ante escenarios previsibles, pero también disponer de políticas y test de estrés que permitan dar respuesta ante acontecimientos difíciles o imposibles de predecir.

Esta capacidad de gestión definirá en gran medida nuestra idoneidad de supervivencia, puesta a prueba ante el escenario actual del COVID-19, denominado coronavirus.

El sector deportivo también se ha visto influido, y aunque no podamos pronosticar cómo evolucionará, sí debemos tener en cuenta sus implicaciones. Al mismo tiempo que seguiremos las recomendaciones y normas pautadas por las autoridades, deberemos poner en marcha un plan de acción que nos permita proteger a nuestros profesionales, y minimizar el potencial impacto que tendrá el coronavirus en nuestras organizaciones.

El test de estrés nos permitirá medir nuestra fortaleza financiera, pero también nuestra capacidad de adaptación y nuestras limitaciones. Para ello deberemos abordar las siguientes etapas:

- **Formular un escenario del entorno de crisis en sus diferentes niveles de impacto**, analizando

sus variables más críticas y su influencia sobre la entidad. Deberemos valorar nuevas ofertas de servicios o tarifas para no perder clientes, gestión del personal, mecanismos de ahorro, etc.

- **Construir un modelo económico** para prever los estados financieros y sus indicadores clave en el desarrollo y evolución en el tiempo de la crisis, y períodos posteriores.
- **Definir los niveles de tolerancia de nuestra entidad** y conocer cuál será el momento de mayor tensión, para estar preparados y tomar las decisiones adecuadas, cuyo incumplimiento supondría un grave quebranto de la empresa.
- **Simular, medir y analizar los resultados** para identificar las vulnerabilidades y evaluar el grado de cumplimiento de las tolerancias fijadas como límites.
- **Anticipar posibles problemas y tomar medidas preventivas eficaces** para evitar las eventuales consecuencias en caso de producirse ese escenario adverso.

Ante esta situación y la incertidumbre que genera, es necesario anticiparse e implementar este chequeo periódico. Pero también elaborar un plan de contingencia sobre las áreas de gestión de nuestra organización, que puedan darnos respuesta a los posibles escenarios en el corto y medio plazo, en función de la evolución de la crisis.

De esta forma, estaremos preparados a medida que transcurra el tiempo y en base a las diferentes opciones posibles de evolución de la situación.

### 1. ¿Qué influencia puede tener sobre mi entidad o negocio?

En un entorno de crisis como el actual, donde existe incertidumbre, pero los efectos sobre el sector deportivo se hacen patentes, es recomendable realizar un mapa de riesgos con un análisis exhaustivo que incluya los posibles impactos sobre los ingresos, la situación de los clientes y usuarios, el desarrollo de los servicios y actividades, además de conocer las diferentes acciones que realiza el propio sector y los competidores. A medio plazo y teniendo en cuenta el período del final de la situación anómala, será necesario desarrollar un plan de respuesta que aborde los cambios en los hábitos de consumo, el reajuste de la oferta de servicios o la apertura de un canal online ante las limitaciones de movimiento de las personas.

### 2. ¿Cómo puede afectar a mi equipo?

Teniendo en cuenta al personal como el pilar esencial de la organización deportiva, el equipo debe ser el centro de nuestros planes. A corto plazo, además de las medidas en materia de riesgos laborales, será necesario un diseño adecuado del plan de teletrabajo y la organización de tareas, así como los recursos tecnológicos necesarios. Será preciso abordar también escenarios más complejos, a medio y largo plazo, adaptando la situación de excepcionalidad a las necesidades de cada organización con propuestas viables y que garanticen su propia existencia, así como los puestos de trabajo en la medida de lo posible.

### 3. ¿Cómo puede afectar sobre mis proveedores y suministros?

La globalización de las últimas décadas ha desarrollado un complejo sistema de distribución, y es por ello, que deberemos contemplar un plan de respuesta claro y proporcionado ante una posible disrupción en la cadena de suministro y en la relación con nuestros proveedores.

Será de vital importancia controlar los proveedores de primer nivel, conocer su estado y disponibilidad, para evitar nuestra exposición a posibles incidencias. Será prudente disponer de existencias de contingencia

a corto plazo, y de un plan de comunicación adecuado con proveedores y clientes que genere confianza y seguridad.

### 4. ¿Qué impacto puede tener sobre mi estado financiero?

La crisis del coronavirus y su impacto económico derivado de las medidas de contención y reducción del consumo, nos sitúan en un escenario crítico para la liquidez y tesorería de nuestra organización. En el corto plazo, deberemos definir diversos modelos de test de estrés, que nos permitan analizar nuestra disponibilidad y recursos para saber cuál será el período límite y de máxima tensión. A medio plazo, una opción será realizar un análisis de costes que posibilite una reducción y ahorro de aquello que no sea esencial, para maniobrar de forma efectiva nuestro disponible. Finalmente, en un escenario más complejo, deberemos valorar la opción de activar herramientas que nos permitan generar liquidez como búsqueda de financiación externa o incluso venta de activos si fuera necesario.

### 5. ¿Cómo puede influir sobre mi área fiscal y legal?

Otro factor a tener en cuenta para afrontar esta situación de crisis, serán las decisiones que adopten los organismos de nuestro entorno en términos fiscales y legales. Deberemos aprovechar las medidas del Gobierno, Comunidades Autónomas y entes locales, en términos de plazos, exenciones fiscales y su impacto en nuestra entidad.

De igual forma, será importante analizar las repercusiones jurídicas en material legal, que se definan por parte de las autoridades sanitarias, con el objetivo de evitar, en la medida de lo posible, recursiones negativas en el desarrollo de nuestra actividad.

