

## COORDENADAS

## Cinco estrategias para la recesión

ENRIQUE QUINTANA



¿Qué es lo que podemos hacer en las empresas para enfrentar la recesión o depresión que ya se nos vino encima?

Cuando se navega en la misma dirección en la que va la corriente es relativamente fácil seguir adelante.

Si se trata de navegar en contra de la corriente, entonces los esfuerzos tienen que ser mucho mayores y más inteligentes.

Eso es lo que pasa hoy y pasará al menos durante los próximos 12 meses. La macroeconomía es la corriente en contra.

El reto de millones de empresas, desde algunas que están en las más grandes del mundo en su giro hasta las más pequeñas, es, primero, **sobrevivir y, de ser posible, crecer y ganar mercado** en esta complicada circunstancia.

Le comparto algunas ideas que surgen simplemente del sentido común y la observación de lo que han hecho las compañías que han logrado seguir vigentes en medio de las crisis.

No es la primera crisis que vivimos, así que no hay que inventar el agua tibia, sino aprender del pasado.

Le subrayo, sin embargo, que nada sustituye el conocimiento específico y detallado del negocio, así como del entorno inmediato en el que cada empresa opera.

**1.- Detección de nichos de mercado que siguen creciendo o caen menos.**

Cuando cae el PIB, como quizá ya está cayendo en México o caerá en los siguientes meses, no toda la economía se viene abajo. Hay múltiples "islotos" en los que la actividad mantiene una dinámica superior al promedio.

Unos simples ejemplos. En épocas en las que la gente deja de pagar sus deudas, tienen una gran oportunidad las empresas de cobranza. Cuando la gente deja de comprar autos nuevos, aumenta la demanda de servicios de reparación y mantenimiento. Cuando el peso se devalúa, crece la competitividad de servicios que gastan en pesos y cobran en dólares.

Hay muchos ejemplos, la clave es detectarlos en las áreas que están al alcance de las empresas.

**2.- Reorganización de las empresas para darles flexibilidad.**

De nada serviría detectar frente a nosotros un nicho que mantiene dinamismo económico aun en medio de la recesión si la unidad económica en la que estamos carece de la flexibilidad para moverse hacia él.

Dar flexibilidad a las compañías implica romper estancos internos y desarrollar habilidades nuevas entre el personal de las compañías.

Es una oportunidad adicional para las pequeñas y medianas empresas que tienden a contar con estructuras que se pueden reconfigurar con más rapidez.

Implica también la capacidad para asumir riesgos en épocas difíciles, que es parte esencial de la capacidad empresarial.

**3.- Revisión cuidadosa de los costos de la empresa.**

De modo natural, el crecimiento o la simple permanencia de las empresas tiende a crear inercias de operación que generan costos innecesarios.

Es una tendencia humana la búsqueda del confort y pasa con frecuencia en las compañías de todos los tamaños.

En épocas de vacas flacas es inevitable que se revisen con cuidado los costos para que se pueda prescindir de los que no son inherentes al corazón de los negocios.

Para aprovechar las oportunidades, lo primero que se debe garantizar es que las empresas subsisten aun en medio de condiciones adversas.



Continúa en siguiente hoja

Lamentablemente, a veces esto implica hacer más pequeñas, compactas y eficaces a las organizaciones, con la consiguiente pérdida de empleos, lo que ya se observa en cada vez más empresas.

#### 4.- Aprovechamiento de la recomposición de los mercados.

En épocas de crisis la conducta de los seres humanos cambia. Nos volvemos más proclives a asumir cambios que antes nos hubieran parecido inaceptables. Esto también influ-

ye en la conducta de los consumidores, que tienden a volverse más infieles a sus marcas preferidas y aceptan probar nuevas.

Esto implica mayores riesgos, pero también oportunidades. Si se detecta, por ejemplo, que la competencia baja la calidad de sus productos o servicios con objeto de abaratar costos y nosotros no sólo la mantenemos si-

no que incluso la aumentamos, tendremos la oportunidad de retener a nuestra clientela al mismo tiempo que atraemos a la que usualmente selecciona a otro proveedor.

Claro que es más fácil decirlo que hacerlo, pero para capitalizar las crisis se trata precisamente de hacer más y mejor con menos.

#### 5.- Optimización del efectivo.

Se exagera cuando se dice que en México no hay crédito para las empresas. Pero es completamente cierto cuando decimos que hay poco, restrictivo y caro.

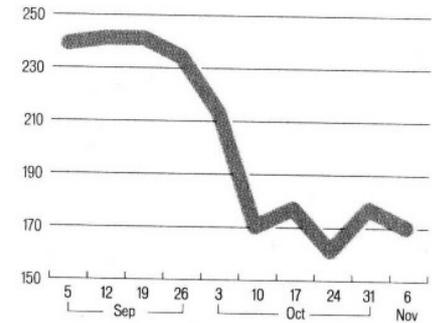
Ese hecho le da un nuevo valor a las empresas que son capaces de generar efectivo, pues mantiene la llegada de oxígeno al organismo empresarial.

Caricaturizando la expresión, es época de volverse tacaño. El valor del efectivo hoy es mucho más alto que en tiempos normales. Regresamos al origen y encontramos que el dinero líquido y de curso legal es hoy el más valorado de los activos.

*enrique.quintana@reforma.com*

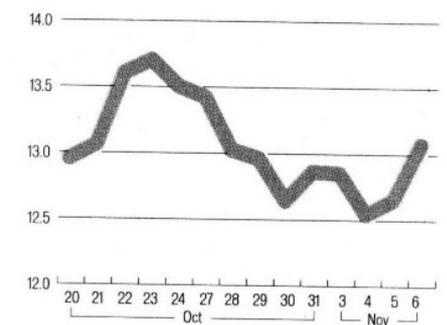
## El regreso de las turbulencias

### UN INDICADOR DE LOS MERCADOS EN EL MUNDO (Dow Jones World Stock Index)



### Y REGRESA DÓLAR A 13

(Tipos de cambio al mayoreo)



Fuente: WSJ y Banxico

**Cuando se creía que ya estábamos en terreno firme, las turbulencias han aparecido de nueva cuenta y han provocado serios descensos en los mercados bursátiles. Aunque menos que en las primeras semanas de octubre, el peso también ha sufrido nuevos vaivenes.**