

COORDENADAS

Cómo resistir una crisis larga

ENRIQUE QUINTANA


Una de las claves para las empresas en esta crisis será planear para resistir una larga temporada de menores ingresos.

Podemos discutir cuanto queramos acerca del momento específico en el que habrá de presentarse la recuperación de la economía, pero lo que es un hecho sin discusión es que **la recesión va a ser larga**.

Las empresas deben calcular sus ingresos esperados a partir de observar el comportamiento de sus mercados. Tal vez ya sea hora de revisar con cuidado los presupuestos que se confeccionaron en noviembre o diciembre, cuando todavía no se sopesaba el impacto que realmente está teniendo el freno económico.

No sería extraño que muchas compañías vean que sólo son capaces de **vender el 80 por ciento de lo que colocaban hace un año** o incluso menos.

Si, por ejemplo, ese fuera el caso, tendría que hacerse una revisión cuidadosa de sus estructuras de costos.

Por un cierto tiempo, las compañías son capaces de operar aun si sus ingresos están por debajo de la suma de sus costos fijos y sus costos variables.

Pero esa es una situación que **no puede durar demasiado tiempo**.

Sin embargo, lo que puede representar una luz roja definitiva es cuando los ingresos no sólo no cubren los costos totales sino que son incapaces incluso de pagar los costos fijos.

Ese punto es quizás el síntoma más claro de que el negocio empieza a dejar de ser viable.

En **épocas** relativamente **normales**, las empresas deben concentrarse en tratar de **aumentar sus ventas**, a pesar de que con ello se incurra en mayores costos.

Sin embargo, cuando se vive en tiempos de crisis y los márgenes para el aumento de ventas son limitados, la estrategia corporativa debe estar enfocada más bien a **la reducción de los costos**.

Le pongo el ejemplo de las grandes armadoras de Estados Unidos. Por mejores autos que fabriquen en estos momentos, no habrá posibilidades de aumentar el número de vehículos vendidos. En el mejor de los casos, lo que se puede lograr es suavizar la caída.

Por eso es que la viabilidad de las compañías en el mediano plazo pasa inevitablemente por una reducción de los costos; más aún por **un completo cambio en la estructura de los costos**.

La gestión corporativa en tiempos de crisis debe tratar de preservar los mercados que se tienen, defendiendo las ventas con productos o servicios de calidad, pero al mismo tiempo aligerando los costos de cada negocio para **concentrarse en las áreas de mayor rentabilidad**.

Este hecho a veces obliga al cierre de plantas o bajar la cortina de diversas empresas y, desde luego, al despido de personal.

Si lo que se tiene enfrente es una crisis larga y profunda como ésta, no hay de otra.

La elección es entre dos males: liquidar una parte de las empresas o bien irse a pique con todo. En el camino, desde luego, mecanismos como **los paros técnicos**, que permiten bajar costos sin tener que despedir personal suavizan un poco el impacto sobre el empleo.

El reto que tendrán muchas organizaciones sindicales y trabajadores en lo individual en el curso de los próximos meses es hacer arreglos para colaborar en que las empresas sobrevivan con un nivel razonable de salud financiera, pese a que ello signifique una pérdida efectiva en los ingresos de los trabajadores.

La única otra vía que existe en este tipo de crisis es **descubrir mercados nuevos**. Eso fue lo que ocurrió en México en 1995-96 y lo que permitió la rápida recuperación después del "error de diciembre".

El mercado nuevo en ese momento fue el



Continúa en siguiente hoja

representado por Norteamérica, al comenzar a operar el Tratado de Libre Comercio. Quizá si no hubiera existido entonces el TLCAN habríamos tenido una crisis que se habría extendido por varios años debido a la profundidad de la caída.

El problema que tenemos hoy es que no se ve a la vuelta un mercado nuevo, que permita generar la expectativa de una recuperación pronta y rápida de las ventas.

En alguna medida, **la expansión del gasto público** ha tratado de ser esa nueva frontera que permita un crecimiento de las ventas de diversas empresas.

Sin embargo, el impacto será limitado, desde luego, mucho más de lo que fue el TLCAN en los 90.

Por esa razón es que las empresas deben calcular con realismo lo que van a soportar en los siguientes meses y tomar las decisiones más adecuadas para la perspectiva de largo plazo.

Las crisis, se sabe desde hace mucho años,

son **procesos depurativos**. Las economías salen fortalecidas luego de superarlas. Pero se sufre, igual que en la curación de una enfermedad, y hay bajas en el camino.

Lo mismo pasa al interior de las empresas. Es doloroso porque se gestan en las compañías relaciones que trascienden lo laboral, pero sólo podrán sobrevivir **las empresas que se concentren en la rentabilidad**.

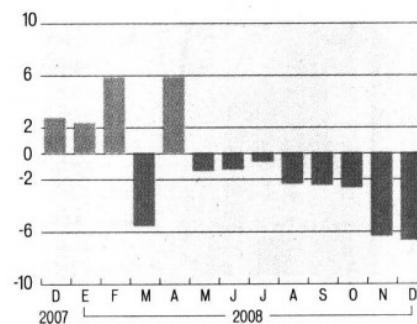
A la larga, serán estas las que fueron responsables con la sociedad y con sus trabajadores.

enrique.quintana@reforma.com

El sector secundario en retroceso

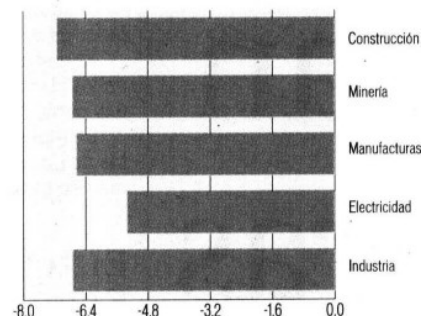
VA EN PICADA LA INDUSTRIA

(variación % respecto al mismo mes del año anterior)



EL PERFIL DE LA CAÍDA

(variación % de diciembre respecto al mismo mes del año anterior)



Fuente: INEGI

Uno de los sectores más afectados por la recesión en este año será la industria. Desde el último mes del año pasado tuvo una caída muy fuerte, de poco menos de 7 por ciento al año. Se espera que la caída sea todavía más intensa cuando se revelen las cifras de los primeros meses de 2009.