



«El mayor error que se puede cometer es crear un clima en el que los empleados perciban que se van a producir despidos.»

Qué no hacer si llega la recesión

Tanto en Asia como en Estados Unidos se escuchan cada vez más advertencias sobre el advenimiento de una recesión. Se trata de casi un ritual que se produce cada ciertos años. La empresa tiene que anticiparse a las recesiones y, sobre todo, tomar decisiones que le permitan aprovecharse de la recuperación cuando se produzca. Lo más importante es quizás no tomar decisiones que puedan comprometer el futuro de la empresa.

El mayor error que se puede cometer es crear un clima en el que los empleados perciban que se van a producir despidos. Normalmente, los mejores empleados comenzarán a buscar empleo en otras empresas, quizás en sectores en expansión. Son los peores empleados, los que, a falta de oportunidades, decidirán aferrarse a su puesto de trabajo. Por tanto, conviene que la empresa transmita con transparencia cuáles son las medidas de ajuste que va a tomar ante el cambio de ciclo y cómo va a prepararse para la recuperación.

Otro instinto a evitar es el rebajar precios para mantener un volumen de ventas que se considera adecuado. El problema consiste en que se puede llegar a confundir al consumidor, cambiando el posicionamiento del producto en el mercado en términos de calidad y precio. Además, la rebaja de precios contribuirá a una contracción de los márgenes incluso antes de que se llegue al nadir de la recesión.

Otra decisión errónea consiste en recortar indiscriminadamente los gastos discrecionales, tales como *marketing* o investigación y desarrollo. Esta es una tentación que puede salir muy cara a medio y largo plazo, sobre todo si la competencia

continúa invirtiendo en la imagen de la empresa y en su futuro.

Pero quizás la decisión más problemática consiste en tratar de evitar perder clientes, ofreciéndoles todo tipo de incentivos para que no lo hagan. Todos los consultores de empresa argumentan que las recesiones pueden ser buenas oportunidades para desprenderse de clientes que no son rentables.

Por último, hay una serie de actuaciones que pueden ayudar a evitar estos errores. Durante períodos de crecimiento lento o recesión, la empresa puede dedicar más recursos humanos a tareas de mantenimiento o reparación de los activos físicos de la empresa. De esta manera la empresa estará más preparada para aprovechar la recuperación cuando se produzca.

Las recesiones también ofrecen oportunidades para adquirir otras empresas, o ciertos negocios de otras empresas. Son muchas las empresas que, desde una posición de fortaleza, se han beneficiado de las recesiones de esta manera. Para ello conviene anticiparse teniendo una estructura financiera que permita adquirir nuevos negocios. Por ejemplo, un excesivo grado de apalancamiento financiero suele resultar en dificultades a la hora de digerir los efectos de las recesiones y una falta de capacidad de reacción para poder aprovechar las oportunidades de adquisición que se puedan presentar.

En definitiva, empresa preparada vale por dos. La mejor manera de afrontar una posible recesión consiste en reconocer que se producen cambios en el ciclo económico, y que la empresa tiene que ser proactiva en lugar de reactiva ::

MAURO F. GUILLÉN es director del Lauder Institute y catedrático de Dirección Internacional de la Empresa en la Wharton School, así como miembro del Consejo Académico de Afi Escuela de Finanzas.
Twitter: @MauroFGuillen