



## A bote pronto

### Decisiones a tomar en el contexto actual


La incertidumbre es la peor consejera para tomar decisiones, ya que nos impide ver el camino que debemos tomar, y muchas veces aplazamos las decisiones hasta que éstas ya son inviables. No sabemos si la situación irá a mejor o a peor, si tardará más tiempo o menos en recuperarse, si se tomarán medidas “efectivas” por parte de los organismos e instituciones nacionales e internacionales que reactiven la economía..... Pero sí que conocemos el punto en el que estamos y que en el pasado nos hemos enfrentado a situaciones difíciles y que hemos sabido afrontar.

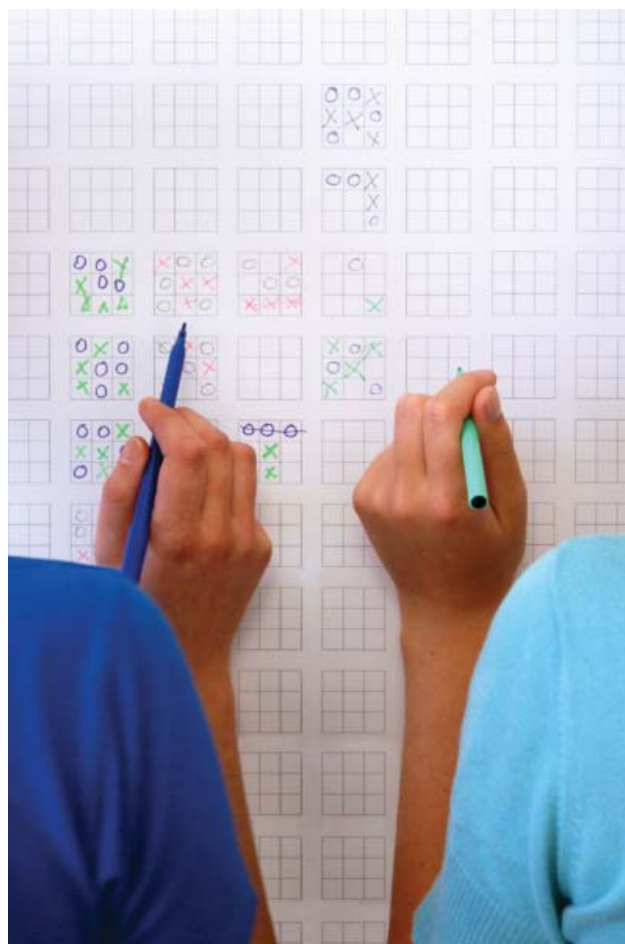
Lo más importante en el momento actual es conocer la situación de nuestra empresa y del mercado en el que opera. En la mayoría de los casos nos encontraremos con una estructura productiva y financiera sobredimensionada, frente a un mercado que en el mejor de los escenarios mantiene la demanda a un nivel que permite “ir tirando”....., pero la cuestión es ¿por cuánto tiempo?.

El conocimiento del mercado y de la situación de nuestra empresa, determinará las variables (estructurales y/o coyunturales) sobre las que podremos actuar, los niveles de actuación sobre cada una de ellas y los resultados esperados de nuestras decisiones (lo que conocemos por un Plan de Viabilidad), y lo que es más importante, cuándo y en qué medida se producirán.

Si del análisis del mercado se determina que todavía existe demanda de nuestros productos, podremos tomar decisiones de carácter comercial (junto a otras medidas estructurales), orientando la demanda existente hacia nuestro producto, realizando un mayor esfuerzo comercial que la competencia. Si por el contrario, nuestro mercado sufre una caída en la demanda, de poco servirán las medidas comerciales que realicemos. Debemos afrontar decisiones de carácter estructural, de manera que permitan adaptarnos en la misma proporción a la caída de la demanda. Esto supone reducir el exceso de estructura productiva, horas de trabajo y resto de gastos fijos, ya que la empresa no podrá mantenerse por mucho tiempo con el nivel de ventas actual. Tendremos que esforzarnos en encontrar “usos alternativos” para nuestra estructura productiva, destinando parte de nuestra capacidad hacia otros productos o mercados en los que todavía exista demanda.

Otra de las decisiones a tomar será adecuar la estructura financiera, revisar las necesidades financieras “prioritarias” a mantener y eliminar o reducir aquellas que supongan un gasto financiero no justificado o productivo. En este punto deberemos renegociar la nueva estructura financiera con las entidades financieras (principal, plazos, tipos de interés...), presentándoles un plan de viabilidad que acredite y garantice nuestros compromisos; y con nuestros proveedores.

De este modo tomando medidas a nivel interno, que son siempre necesarias aunque no siempre suficientes, y otras medidas externas como podría ser la integración con otros agentes, clientes, proveedores o incluso competidores, sabremos aprovechar la situación actual del mercado 



MARTA BERMÚDEZ DE CASTRO (AITIM)