



**Es muy importante desplazar el centro de atención de los costes a las oportunidades, perfilando las nuevas oportunidades que se presenten y preservando los logros obtenidos durante los años de vacas flacas.**

**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 Aplicadas.  
E-mail: guillen@wharton.upenn.edu

# Cómo prepararse para la salida de la crisis

Nunca es demasiado pronto para planificar la salida de la crisis. La empresa es más eficaz y más rentable cuando se anticipa a los acontecimientos. Aunque no todos quieren o puedan ver la luz al final del túnel, es muy importante prepararse para la eventualidad. Durante los años precedentes las empresas españolas han realizado un ajuste muy importante, en términos tanto de su estructura de costes como de sus mercados objetivo. Ahora toca ajustarse de nuevo, pero para aprovechar la recuperación económica.

Lo primero que hay que hacer es cambiar de mentalidad, sin que ello conduzca, por supuesto, a bajar la guardia. La manera de pensar que ha permitido sobrevivir los años de crisis es la que puede ahora dejar a la empresa en el andén mientras el tren de la recuperación comienza a acelerar su ritmo. Es muy importante desplazar el centro de atención de los costes a las oportunidades, perfilando las nuevas oportunidades que se presenten y preservando los logros obtenidos durante los años de vacas flacas.

Un error frecuente, sin embargo, consiste en abandonar la frugalidad que caracterizó a las decisiones de la empresa durante la crisis. Conviene seguir insistiendo en la manera más eco-

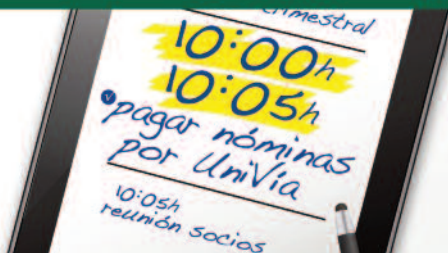
nómica para conseguir los objetivos de la empresa, siempre y cuando ello no redunde en una calidad inferior del producto o servicio, o en la incapacidad de atraer a nuevo talento, por ejemplo. En general, la mayor parte de las empresas exitosas salen de la crisis invirtiendo en nuevos proyectos pero sin volver a las alegrías propias de las épocas de bonanza.

Es importante analizar la situación función por función. En el área de aprovisionamiento conviene prolongar las ventajas obtenidas de los suministradores por el mayor tiempo posible, aunque tarde o temprano haya que pagar más por los insumos. Es importante reestablecer relaciones de confianza con ellos con vistas a la fase expansiva de la economía, cuando los suministradores tendrán más opciones y podrán incluso elegir entre posibles clientes.

En el campo de la producción llega el momento de prepararse para el eventual aumento de la demanda, reparando la maquinaria que cayera en desuso durante la crisis y volviendo a realizar las tareas de mantenimiento que se habían pospuesto. También es importante planificar las necesidades de contratación de personal especializado una vez que comience a crecer la producción.

## SERVICIO NÓMINAS EMPRESAS

Unicaja Banco, S.A.U. Avda. Andalucía 10, 127, 28007 Málaga. Inscrita B.M. de Málaga. Tomo 4.952, Libro 3.859, Sección 8. Hoja MA-1.11580. Folio 1. Inscripción 1. C.I.F. A93139053.



### SIMPLIFIQUE LA GESTIÓN DEL PAGO DE SUS NÓMINAS

Descubra un nuevo método para **ahorrar en su empresa**: simplifique al máximo la gestión de pago de las nóminas de sus empleados a través del Servicio Nóminas Empresas. Tramítelas a través de **UniVia** y dedique su tiempo a gestiones más rentables para su empresa.

www.unicaja.es 901 111 133 - 952 076 224

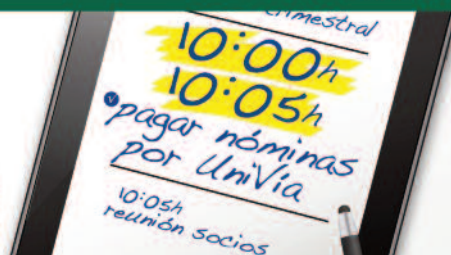


El terreno que más me preocupa es el del marketing y la innovación. Se trata de dos partidas –sobre todo la segunda– que suelen ser objeto de grandes recortes durante la fase depresiva de la economía. La posición competitiva de la empresa a medio y largo plazo depende completamente de ellas. Por tanto, los ahorros en coste durante la crisis y los mayores ingresos durante la fase incipiente de la recuperación deberían asignarse a la reconstrucción de la estrategia de marketing y de innovación de la empresa.

No cabe duda de que todas las economías salen del bache en un momento u otro. Debido a las políticas de austeridad, la salida de esta crisis será más lenta de lo normal en el pasado. Pero eso no implica que la empresa no deba planificar para la eventual recuperación. De hecho, esa planificación contribuirá al repunte de la actividad económica siempre y cuando la realicen un número suficiente de empresas ::

## SERVICIO NÓMINAS EMPRESAS

Unicaja Banco, S.A.U. Avda. Andalucía 10,  
12. 28007 Madrid. Inscrita B.M. de Madrid.  
Tomos 4.957, Libro 3.859, Sección 8. Hoja  
MA-111580. Folio 1. Inscripción 1. C.I.F.  
A93139053.



### SIMPLIFIQUE LA GESTIÓN DEL PAGO DE SUS NÓMINAS

Descubra un nuevo método para **ahorrar en su empresa**: simplifique al máximo la gestión de pago de las nóminas de sus empleados a través del Servicio Nóminas Empresas. Tramítelas a través de **UniVia** y dedique su tiempo a gestiones más rentables para su empresa.

[www.unicaja.es](http://www.unicaja.es) 901 111 133 - 952 076 224

