

Ensayo:

# “LA INCERTIDUMBRE: UNA NUEVA VARIABLE PARA ANALIZAR EL ENTORNO ECONÓMICO DE LAS EMPRESAS”

Por: **Orlando Cuello Gamez (\*)**

---

Los pronósticos que se formularon en la década del 80 sobre lo que sería la perspectiva gerencial de los años 90, apuntaban casi con unanimidad a considerar que el gerente de esta época enfrentaría un contexto empresarial signado por la “turbulencia”. El ritmo de competencia y de cambio para las empresas se presagiaba vertiginoso e implacable, principalmente en los aspectos fundamentales del entorno referidos a la economía y a la política internacional. El concepto de globalización ha incrementado su popularidad y ya se acepta como un axioma en el modo de vida de los tiempos actuales. Las transformaciones tecnológicas de hoy tienen la más alta y acelerada tasa de innovación que haya conocido la humanidad en toda su historia, lo que nos está conduciendo inexorablemente al fomento de una cultura de velocidad, de información instantánea y de adaptación tácita a este estilo de supervivencia.

Frente a esta situación de extrema complejidad, el estratega de hoy afronta el más grande reto de su dialéctica, pues la compleja realidad de un entorno que cada vez involucra un mayor número de factores, hace que la labor de predicción sea cada vez más incierta. ¿Cómo prever en una época donde el pasado ha dejado de ser una guía utilizable, y donde el futuro también será totalmente distinto? El pasado incluso, no sólo es una guía poco útil, sino que puede ser absolutamente desorientadora como referencia y conducir a las organizaciones por senderos erróneos. Este razonamiento ha hecho que la inestabilidad sea una constante en el desarrollo económico y político de las naciones y que se haya abierto paso la teoría denominada “la ciencia de la inestabilidad”, la cual afirma con fundamentos comprobables, que diversos procesos químicos no funcionan de acuerdo a los supuestos modelos de regularidad y racionalidad, sino de modo mucho más aleatorio y con fuertes tendencias a la inestabilidad. Esta situación condujo al raciocinio de esperar que la inestabilidad sea también una nota dominante en los procesos humanos, lo que ha llevado a planteamientos de considerar que lo normal no es el equilibrio sino el cambio y de que no existen desenlaces únicos, sino múltiples “finales abiertos”.

La anterior disertación, que fue una predicción para los tiempos actuales, ha resultado especialmente premonitrice en el campo de la economía. Por ejemplo, el pasado 15 de abril “El Tiempo” publicó dos histogramas que representan el pensamiento de los empresarios sobre los problemas de la economía del país y sobre los problemas de las empresas colombianas. La incertidumbre en el manejo económico fue el principal obstáculo esgrimido, con un 37% y un 21% respectivamente, superando inclusive a la variable de la crisis política, la cual solamente obtuvo la opinión de un 10% de los encuestados.

## **La empresa y su entorno económico:**

Cuando una empresa asume la responsabilidad de hacer una planeación estratégica de su futuro, debe armonizar su dinámica de actuación con las variables económicas, políticas, demográficas, culturales y ambientales de su entorno y establece con este una interacción de doble vía donde se sustituye la actitud pasiva de “esperar” que transcurra el destino, por la actitud proactiva de “prepararse” para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Dentro de este nuevo estilo de comportamiento, ha quedado atrás el concepto de la autosuficiencia organizacional y ha ganado terreno el concepto de la interdependencia empresarial con el entorno. Así como la familia representa el núcleo de una sociedad, las empresas son las células fundamentales de la economía en su concepción macroeconómica, pues la dinámica propia de su actividad hace que se generen intercambios de producción y demanda. En esa interacción, las empresas se desempeñan como unidades productivas que demandan factores o recursos, realizan procesos productivos y ofertan su producción de bienes o servicios. Este proceso es equivalente a la cadena de acción económica de inversión, producción y comercialización, respectivamente; con lo cual se formaliza la interacción de las empresas dentro del escenario global de la industria.

Una vez que la planeación estratégica haya perfilado la estructura de la empresa en términos de la definición de su intercambio con el entorno, esta interacción entorno-empresa requerirá una buena dosis de flexibilidad que le permita a la planeación armonizar los principios empresariales con la real ocurrencia del ambiente, incluidas todas las coyunturas previstas o inesperadas. Dentro del análisis del posicionamiento real de la empresa, en primer lugar debemos determinar el papel que ésta juega en el contexto de la industria y en segundo término, hacer un análisis comparativo entre las fluctuaciones que han tenido las directrices de la política económica proyectada y el resultado real del plan macroeconómico del gobierno. En el plano teórico, el estado es concebido como el facilitador de la infraestructura y el coordinador de la actividad productiva nacional, mientras que se ha encomendado a las empresas la tarea de alcanzar la competitividad, utilizando metodologías de mejoramiento de procesos que le incrementen su productividad, fomentando la investigación, comprometiéndose con la calidad y sobre todo asumiendo una actitud de reto ante la apertura económica, para lo cual se requiere la adaptación real de las empresas al nuevo clima económico establecido por la apertura.

### **¿Cuál debe ser la política coyuntural de la empresa?**

Siendo la coyuntura económica una de las variables exógenas que tiene mayor impacto en las empresas, conviene determinar el grado de afectación que esta ejerce sobre su estructura funcional, ya que la influencia puede ser positiva, negativa, débil, intensiva, o tener efectos precoces o retardados en el tiempo. Este diagnóstico es muy importante para planear la estrategia de respuesta de la empresa, pues no debemos olvidar que en la dinámica del ciclo económico, esta devuelve al entorno lo que de él recibe. La empresa es un sistema cuya actuación está condicionada a las circunstancias de su exterior, y dentro del concepto de sistema de ciclo cerrado, ella (La empresa) terminará bailando al ritmo que le toque la orquesta (Gobierno/Autoridades económicas). La empresa, por lo tanto, termina “sintiendo” las consecuencias de lo agitado o lo apacible que le resulte la música que le toquen en el baile.

La anterior metáfora tiene el propósito de ayudar a conceptualizar la ubicación de un ente productivo (Empresa) dentro de un contexto más general del ámbito económico (Sector-Industria). Entre las distintas probabilidades de ocurrencia de sucesos, la empresa se enfrenta a las diversas circunstancias que le señala el momento económico y según la circunstancia del ambiente, se espera que su reacción logre contrarrestar las potenciales afectaciones a que está sujeta. Cuando la empresa desarrolla su labor de gestión, esta puede transcurrir dentro de las siguientes posibilidades:

**LA GESTION DE LA EMPRESA DENTRO DE UN MOVIMIENTO ECONOMICO TENDENCIAL:** La nueva planeación se enfocó hacia una visión prospectiva que rebasó el corto plazo y apuntaló las bases de un crecimiento largo, acelerado y sostenido. Resulta de gran importancia distinguir entre la gestión operacional referida a los hechos contingentes del corto plazo y la gestión estratégica que se refiere a las evoluciones estructurales o a los movimientos tendenciales de largo plazo. Cuando la economía marca unas tendencias generalizadas que llegan a caracterizar a ciertas épocas con determinados comportamientos financieros, como por ejemplo el desaparejamiento, la bola especulativa o los ajustes puntuales o “crash”, definitivamente estas tendencias globales involucran a la generalidad de la industria o conjunto de empresas, tal como ocurrió en la década del

70 cuando la crisis produjo una contracción generalizada y terminó inclusive con un “acostumbramiento” de los empresarios a convivir con esa crisis, a la cual siguió posteriormente un período de recuperación económica en la década de los 80.

**LA GESTION DE LA EMPRESA DENTRO DE UN MOVIMIENTO ECONOMICO TEMPORAL:** Cuando la empresa se enfrenta a una circunstancia de temporalidad en su panorama económico, la gestión de marketing, la gestión de producción, la gestión financiera y la gestión de recursos humanos, principalmente, resultan particularmente sensibles a la temporalidad y por lo tanto la estrategia general de la empresa debe enfocarse a la maximización de los beneficios positivos y a la minimización de los efectos negativos, ya que de esta forma puede mantener de manera más estable el conjunto de los beneficios globales.

**LA GESTION DE LA EMPRESA DENTRO DE UN MOVIMIENTO ECONOMICO ALEATORIO:** Las dos situaciones anteriores son relativamente manejables para las empresas y por lo tanto estas pueden ofrecer respuestas razonables para cada situación particular. Sin embargo, cuando ocurren situaciones coyunturales, las empresas generalmente consideran que se trata de un “imprevisto fortuito” al que casi nunca saben responder con eficacia.

La política coyuntural de la empresa debe cubrir todas las áreas de su gestión. Para el desarrollo de esta labor, el análisis macroeconómico a menudo conduce a la rectificación de los planes generales y los objetivos de la empresa, ya que se considera que la gestión empresarial es una respuesta a la coyuntura económica del momento. Dentro de este ordenamiento de conceptos, la respuesta de las empresas al marketing, a la estrategia y a la gestión en situaciones de coyuntura, podría resumirse de la siguiente manera:

**MARKETING Y COYUNTURA:** Cuando se producen situaciones coyunturales, el manejo de las políticas del producto generalmente escapa al efecto de contracción por la dificultad de modificar o suprimir un producto. Cuando se trata de influir sobre las políticas de precio, es clave resaltar como estrategia determinante el conocimiento de la elasticidad del producto, pero sin olvidar que estas políticas también obedecen a ciertas exigencias externas muy especiales. La política de distribución es la otra perspectiva importante del marketing que se considera clave en la reacción empresarial, y contempla la creación o modificación de una red de reparto especial según la particular conveniencia, pero sin dejar de lado la suprema importancia que tienen en este rubro los costos de transporte y almacenamiento.

**ESTRATEGIA Y COYUNTURA:** Dos aspectos claves para analizar tienen las empresas en materia de manejo de productos para responder con eficacia a las coyunturas económicas: El ciclo de vida del producto y la cartera de productos.

En cuanto al ciclo de vida del producto, la duración será mayor cuando la recesión lo impacte sobre su etapa de crecimiento débil, en tanto que será menor si el impacto de la recesión se produce en su época de crecimiento fuerte.

La clasificación de la cartera de productos se hace con base en dos variables importantes: La tasa de crecimiento y su participación relativa de mercado. La combinación de estas variables permite dividirlos en cuatro grupos según sea la proporción que tengan de estos atributos: Los productos “locomotora” o productos “estrella”, los cuales tienen poder de arrastre o liderazgo sobre los demás. Los productos “vacas lecheras” tienen bajo crecimiento pero alta participación relativa. Los productos “niños problema” tienen buen crecimiento y buenas perspectivas, pero poca participación y los productos “perros” que tienen baja participación y bajo crecimiento. La estrategia de hacer esta clasificación de los productos permite determinar el peso coyuntural de cada uno en la cartera global de la empresa y conocer además el grado de sensibilidad coyuntural multiplicado por su parte relativa en el volumen total del negocio. Este diagnóstico permite poner en práctica lo que se conoce como Marketing Estratégico, el cual consiste en la puntualización estratégica sobre aquellos productos más críticos para la empresa en su gestión mercadotécnica global.

## LA GESTION EN LAS FASES COYUNTURALES:

Cuando las empresas desarrollan una gestión en un escenario de favorabilidad económica, existe la tendencia a desarrollar estrategias de expansión o recuperación, entre las cuales cabe mencionar la innovación, la participación, el mejoramiento continuo, la gerencia del servicio, el justo a tiempo, el mejoramiento de la productividad, la modernización tecnológica, la reestructuración financiera y la concentración, entre otras. Cuando la gestión empresarial se desarrolla en épocas turbulentas, las estrategias de contracción sirven de apoyo para que la empresa asegure la supervivencia en los tiempos de crisis. Entre estas cabe mencionar la compresión de costos, la desinversión y la liquidación.

Lo anterior muestra una doble perspectiva y un práctico portafolio de opciones para que la gerencia utilice según la circunstancia del entorno, la estrategia que considere más adecuada para rectificar el rumbo y la orientación en épocas de crisis, que es aquel período en el cual se produce un estancamiento o una declinación de la rentabilidad muy por debajo de las expectativas de la dirección.

Dentro de las posibilidades que puede experimentar la gestión empresarial en las fases coyunturales, podemos plantear tres escenarios factibles:

**a. Fase Ascendente:** Aquí se registra un crecimiento considerable de la demanda, lo que se refleja en un aumento de las ventas sin presiones competitivas importantes. Este fenómeno frecuentemente se hace acompañar de un aumento en el poder adquisitivo, el cual generalmente se refleja en un aumento del consumo. Cuando esto ocurre, la elasticidad de la demanda en los ingresos ocupa el centro de la problemática, pues se aumenta la propensión de consumir, especialmente en el segmento de los ingresos inferiores. El estratega planeador podrá aprovechar en esta fase todas las ventajas que le brinda la variación cíclica de los ingresos de los consumidores, diseñando calendarios especiales de marketing, promociones y otras medidas similares. En cuanto a la política de precios, es necesario definir previamente la sensibilidad al precio de los productos de la empresa y con base en esta información proceder al diseño de los planes respectivos. Cuando la fase de expansión se aproxima a la tensión, la influencia del precio se hace más importante, pues la presión de los costos lleva a que las empresas aumenten los precios como una medida defensiva para conservar sus márgenes de beneficio. Cuando la fase de expansión se encuentra próxima a culminar, es deseable aliviar al máximo la carga del endeudamiento para que en la siguiente etapa la empresa no “sienta” el peso de una alta carga financiera que le obstaculice su rentabilidad neta.

**b. Alta Coyuntura:** La fase de tensión es aquella en que los precios evolucionan más que las cantidades y generalmente se inicia como un comportamiento defensivo de los oferentes cuando no pueden responder a un crecimiento de la demanda. En esta etapa los objetivos comerciales no se expresan en términos de tasas de crecimiento sino en participación de mercado y las políticas competitivas se fundamentan esencialmente en los precios del producto.

**c. Recesión Coyuntural:** La empresa debe estar muy atenta de no ser sorprendida con una recesión que le impacte considerablemente sus beneficios. La reducción de los ingresos en tiempos de recesión hace que estos se dispersen y por lo tanto, una medida prudente sería mantener una segmentación actualizada de la demanda, teniendo especial cuidado de considerar que la recesión misma puede tornar obsoleta una reciente segmentación del mercado y considerando además la relevancia que significa el crecimiento, la fuente, el nivel y la estabilidad de los ingresos.

Si las empresas no consideran dentro de su estrategia de contracción la variable del Efecto Precio y no aplican una política de reducción de sus márgenes, tienen un alto riesgo de que esta variable cobije a un buen número de sus clientes y los lleve a salirse del segmento de compradores potenciales y se produzca con ello el inexorable “Efecto Expulsión” de la economía. Es en esta época de máximo riesgo e inestabilidad cuando las empresas más que nunca requieren de una coherente racionalización de sus políticas y estrategias.

Luego de analizar las posibilidades estratégicas que tienen las empresas frente a las diferentes situaciones de un entorno económico de alta turbulencia, podemos colegir que además de las alternativas planteadas, la ponderación prudente y reflexiva para cada situación particular, será de gran ayuda en la formulación de soluciones gerenciales para la superar las dificultades empresariales de difícil solución en ambientes con elevada dosis de incertidumbre.

(OCG. 1999)