



Isabel Suárez. CATEDRÁTICA DE EMPRESA EN LA UNIVERSIDAD DE SALAMANCA

“Las empresas deben estar preparadas para la recuperación, aunque la crisis siga”

La catedrática del Área de Organización de Empresas resalta la importancia para los negocios de planificar pese a la incertidumbre y mantener las relaciones con sus clientes para sortear la pandemia

M.D.

La crisis ha obligado a las empresas a cambiar su forma de trabajar y a manejar una nueva variable, la de la pandemia, rodeada de incertidumbre. La mayoría de ellas también están haciendo frente a una reducción de su facturación, en algunos casi completa. Por eso Isabel Suárez, catedrática en el Área de Organización de Empresas en la Universidad de Salamanca y especialista en estrategia empresarial, considera que los negocios han de adoptar cuanto antes medidas que le permitan ser ágiles y rápidas para poder responder a un mercado que está cambiando. Una cualidad que también hace extensibles a las administraciones a la hora de gestionar los recursos para reactivar la economía.

—Muchas empresas y sectores al completo lo están pasando mal por el coronavirus. ¿La única solución que queda son las ayudas directas?

—El desempleo, la reducción de horas de trabajo y el cierre de negocios durante la pandemia ha conllevado una caída sin precedentes de los ingresos derivados del trabajo. A nivel mundial y según la OIT, estos ingresos han caído en los primeros nueve meses de 2020 un 10,7% respecto al mismo periodo en el año anterior. Por tanto, se requieren esfuerzos no solo en el plano sanitario, sino también en el económico y social, y las administraciones han puesto en marcha medidas de apoyo económico a gran escala que intentan paliar esta adversidad. Pueden ser subvenciones e incentivos fiscales, con sujeción a la continuación de su actividad o apoyos directos. Muchas comunidades autónomas ya han implementado ayudas directas para distintos sectores. En mi opinión, este tipo de ayudas, en general, deberían estar condicionadas a inversiones en las empresas que ayuden a su transformación, como pueden ser mejoras en digitalización, sostenibilidad e inclusión.

—¿El Estado y la Junta están respondiendo a esa necesidad de ayudas como deberían?

—La pandemia es un problema a escala mundial y la respuesta de los gobiernos ante ello ha variado mucho. Somos afortunados porque en las comparativas internacionales que se han elaborado, la administración española se sitúa en el grupo de las que más han apoyado económicamente a sus ciudadanos para



Isabel Suárez en la Facultad de Economía y Empresa. | ALMEIDA

compensar esa importante pérdida de ingresos. Siempre se puede hacer más, pero en economía la asignación de recursos a una actividad implica siempre detractos de otras. Lo crucial no es tanto el volumen de fondos invertidos, o las fórmulas concretas elegidas, sino la eficacia en la gestión de las mismas. Y en ello, la rapidez de respuesta es decisivo. Pienso que lo que debemos pedir a la Administración es que sea ágil, que esas ayudas se movilicen pronto y lleguen con rapidez a su destino.

—¿Los ERTE deberían prorrogarse más allá del 31 de mayo?

—Todo dependerá principalmente del ritmo de vacunación y de cómo vaya evolucionando el problema sanitario. Si la pandemia sigue golpeando en esas fechas, seguirán requiriéndose medidas excepcionales.

—Después de un año en el que la actividad ha descendido de manera drástica, ¿qué porcentaje de empresas pueden acabar desapareciendo?

—Las proyecciones de un estudio reciente del Banco de España, basándose en datos de la Cen-

tral de Balances, indicaban que entre un 6% y un 10% de las empresas podrían estar abocadas al cierre debido a los efectos de la pandemia. Las empresas más pequeñas, más frágiles, son las que más probabilidades tienen de llegar a esta situación.

—¿Qué empresas y de qué sectores van a ser los que más tarden en recuperarse?

—Los sectores ligados al turismo como aerolíneas, hoteles o agencias de viaje, a la hostelería, y a la cultura y entretenimiento está claro que son los que están sufriendo en mayor medida las consecuencias. A medida que la pandemia y el periodo de restricciones se va alargando, las consecuencias también se agravan. Sin embargo, si consiguen aguantar, es muy probable que tengan una buena recuperación, en cuanto lo haga también la situación sanitaria. El impacto a largo plazo, sin embargo, puede ser más profundo en aquellas actividades que ya no van a poder retomarse de la misma manera que en la era pre-COVID ya que se están registrando cambios en patrones de consumo o un incremento del comercio online. Mu-

“No hay ninguna garantía de que se cumplan las previsiones de crecimiento. Aún con las vacunas, la incertidumbre acerca del futuro es muy alta”

“La importancia que dan las empresas familiares a la responsabilidad social corporativa y a una buena reputación las hace menos proclives a recortes de plantilla”

“Lo crucial es la eficacia en la gestión de ayudas. Debemos pedir agilidad a la administración, que las movilice pronto y lleguen con rapidez a su destino”

chos de estos sectores requerirán transformarse invirtiendo de forma decidida, por ejemplo, en digitalización.

—¿La empresa familiar, muy presente en Salamanca, está mejor preparada para aguantar una crisis como la actual?

—Las empresas familiares, en comparación con las no familiares, parecen destacar por su capacidad de sobreponerse ante coyunturas económicas adversas, por ser organizaciones resilientes. Algunos estudios demuestran, efectivamente, que están mejor preparadas ante diversos cambios inesperados y disruptivos. La orientación a largo plazo en las empresas familiares, preocupadas por preservar el legado familiar, podría explicar que sus resultados se muestren menos sensibles a los shocks económicos. Además, sus respuestas ante reducciones en los beneficios también parecen ser distintas a las no familiares. Por ejemplo, la importancia que le dan a la responsabilidad social corporativa y a mantener una buena reputación las hace menos proclives a implementar recortes de plantilla en estas situaciones.

—¿Cuáles son las medidas más eficaces que puede adoptar una empresa para aguantar con una reducción de la actividad superior al 30% en muchos casos?

—Es importante no dejarse absorber por los graves problemas del día a día y dejar tiempo para pensar en el futuro, en la recuperación. La planificación puede parecer poco útil en un entorno de cambios drásticos, pero lo es todo. Las empresas deben estar preparadas para la recuperación, aunque la crisis siga. En aquellos negocios obligados a cerrar total o parcialmente es importante mantener viva la relación con el cliente. En algunos sectores habrá una demanda acumulada a la que se debe dar respuesta y que se puede aprovechar para lograr una ventaja. En general, grandes y pequeñas empresas deben buscar ser más ágiles, dar respuestas rápidas, anticipándose si es posible, y si no, siendo organizativamente lo suficientemente flexibles para transformarse. En ello nuevamente las inversiones en sostenibilidad, digitalización e inclusión serán cruciales.

—Si el ritmo de vacunación va sobre lo previsto, ¿cuándo se recuperaría la actividad económica que había antes de la pandemia?

—Las previsiones, tanto del FMI como de la OCDE, nos muestran crecimientos en el PIB mundial tanto para 2021 como para 2022, de tal manera, que para finales de 2022, la economía mundial volvería a niveles comparables a los de 2019. En España, las previsiones de crecimiento del FMI son elevadas, de un 5,9% en 2021 y 4,7% en 2022, pero partimos de más abajo. Así que España tardará algo más, quizás hasta mediados de 2023, para llegar a niveles precovid. El problema es que no hay ninguna garantía de que se cumplan estas previsiones. Aún con las vacunas en el horizonte, la incertidumbre acerca del futuro social y empresarial es muy alta. De hecho, antes de la pandemia y para muchos sectores, una alta volatilidad del entorno era ya “la nueva normalidad”. En este contexto, un análisis de escenarios es un ejercicio que merece la pena hacer para evaluar racionalmente a lo que nos enfrentamos, pero desgraciadamente no hay garantías de acierto. El entorno empresarial e seguirá siendo incierto. Por eso es importante moverse rápido para no perder el equilibrio. Conseguir surfear la ola de la incertidumbre, en vez de ser engullida por ella.