



# EL IMPACTO DE LA INFLACION EN LAS EMPRESAS

\* Octavio Gómez Haro.

## PREAMBULO

La inflación, por regla general, es definida como un proceso de incremento en los precios generalizado y permanente. En base a ésto, podemos inferir que no todo aumento en el precio de un bien es de carácter inflacionario, ya que, por lógica, los precios se elevan siempre que los costos de producción se modifican hacia el alza. Como ejemplo pensemos en el fenómeno de la carne: el ganadero la vende, digamos, a 28 pesos kilogramo, y el consumidor (la eterna víctima) la paga a 150 pesos el kilo. Y eso no es todo lo que sucede, un escuálido filetito de carne de no muy buena calidad, se expende en los restaurantes de cierta "categoría" a 200 pesos (en promedio). Precisemos entonces, ¿Es eso inflación? ¿No debemos llamar a eso "abuso, robo en despoblado? La razón

final de la inflación se detecta generalmente en la presión que ejerce una demanda agregada o adicional sobre una insuficiente o estática oferta. En otras palabras más claras: si la moneda en circulación sobrepasa (porcentualmente más alto) al nivel de la producción, se presenta un fenómeno lógico: una demanda general superior (sobredemanda), y ésta presiona a los precios surgiendo un aumento constante y generalizado. En esta situación de cosas, pueden elevarse algunos precios de algunos artículos debido a efectos diversos, pero sin que tales subidas de precios sean inflacionarias, y esta necesaria diferenciación la debemos reconocer, a fin de no acusar "perse" a cualquier elevación de precios como inflacionaria.

Los "fríos economistas" computan la inflación (la estiman) con 12 meses de anticipación determinando (¿la calculan?) la diferencia entre el incremento del circulante y el crecimiento de la producción, concluyendo que dicha diferencia establece el índice futuro de inflación. Desde

\*Doctor en Ciencias Administrativas y Jefe de la Sección de Graduados de la ESCA.

luego, es común aceptar que la emisión de moneda excesiva que practican permanentemente nuestros gobiernos "revolucionarios", produce el consabido gasto deficitario, ya que el gobierno es insaciable en cuanto a recursos financieros para poder, más o menos, cubrir sus exorbitantes presupuestos burocráticos (cada vez al alza) de egresos.

Después de todo lo antes expuesto se infiere que el IVA no es inflacionario, sino tan sólo un impuesto más, dirigido contra el siempre sufrido consumidor. Un impuesto altísimo, ideado por las autoridades fiscales, nunca por el sector privado, cuyas finalidades son aumentar considerablemente los ingresos del Estado y controlar mejor a los causantes. Desde luego, el IVA (Imposible Vivir Así) tiene un costo inicial (el popular "cost push"), el cual nuestras autoridades hacendarias debieron no aplicarlo de golpe, sino en forma paulatina, dadas las condiciones económicas prevalecientes. Ello nos lleva a pensar que a las autoridades hacendarias de México no les importó que la implantación del IVA era inoportuna debido al elevado índice de inflación, a las revisiones contractuales y del salario mínimo y la no muy estable situación del peso frente al dolar.

¿Por qué? —por que el IVA beneficia tan sólo al gobierno al proporcionarle una superior captación de moneda.

Pasaremos a continuación a especular sobre el impacto de la inflación en las empresas.

### *El Impacto de la Inflación en las empresas.*

La inflación persistente representa un serio problema para la economía de las empresas. Como resultado de esto, es importante comprender el impacto que produce en las organizaciones y decidir qué estrategias de defensa adoptar.

La inflación ha forzado a las empresas a una conflictiva posición con impuestos más altos, con demandas de accionistas por superiores dividendos, con reclamos por sueldos salarios más altos, con

niveles superiores de deudas, con requerimientos mayores de capital y con utilidades reales inferiores.

Pasaremos a continuación a analizar los sistemas que las empresas pueden utilizar para portegerse de la persistente inflación. Las ideas que analizaremos tratan únicamente con la habilidad para "vivir dentro de la inflación", no para detenerla, ni para reducirla. El impacto de la inflación se hace presente en diversos campos de la administración de empresas, tales como comercialización, finanzas, producción, compras y personal. Analicemos cada una de estas áreas:

### *Comercialización*

Los departamentos de mercadotecnia deben cambiar su énfasis hacia productos de mayor demanda y de máximo rendimiento, eliminando productos de escasa utilidad y disminuyendo las promociones de nuevos productos, a menos que la probabilidad de éxito sea grande. Complementariamente, el grupo de vendedores de la empresa debe ayudar a encontrar respuestas a cualquier problema que exista en la cobranza de saldos a cargo de la clientela.

Cuando la inflación es rampante una regla empírica consiste en que la extensión de crédito debe ser limitada al período más corto posible. Si un cliente causa dilaciones en la producción debido a cambios en sus pedidos u órdenes, se estarían buscando gastos extras. Desafortunadamente, está sucediendo todo lo contrario tratándose de los consumidores; como prueba de ello las instituciones que expiden tarjetas de crédito (bancos, Diner's, etc.), promueven su operación anunciando continuamente aumentos a los límites de crédito que conceden.

Tratándose de contratos al largo plazo, se deben incluir cláusulas de ajustes automáticos y discutir algún convenio respecto de las fechas específicas en las que tales cláusulas entrarán en vigor. En el caso de proyecciones erráticas de ventas en una economía inestable, la administración no debe oponerse a fuertes promociones de

productos y a campañas de publicidad para compensar demandas insuficientes o lentas.

Aquellas empresas que operen con distribuidores independientes deben mantener una estrecha vigilancia sobre la capacidad financiera de tales distribuidores.

Para reflejar costos reales y establecer correctamente los precios, los departamentos de finanzas y de mercadotecnia deben trabajar más coordinadamente.

### Finanzas.

La inflación afecta la solidez financiera de una empresa en varias maneras. Primera, al través de una erosión en el valor de sus activos. Segunda, refleja la ilusión de elevadas utilidades debido a ganancias en inventarios y, por último, posiblemente el resultado insidioso de la crisis por la continua inflación, provoca la resistencia de los ejecutivos a mostrar utilidades reducidas por el ajuste que causa la inflación. A pesar de estos problemas, algunas empresas han adaptado o están adaptando sus departamentos financieros a un mundo inflacionario. A continuación se comentan algunos de los métodos que están utilizándose:

El sistema más familiar de ajuste por inflación en los estados financieros consiste en usar el método UEPS para los inventarios. Puesto que este método entra al estado de resultados (al estado llamado de "pérdidas y ganancias") al último precio de compra, las utilidades reportadas son menores, pero reflejan utilidades más reales. Sin embargo, se debe tomar un paso más allá y utilizar un sistema nuevo, "Conforme entra sale primero" (CESP), el cual nos colocará más cerca aún a las verdaderas utilidades.

Existen diversas estrategias y modelos financieros para aumentar el ataque a la inflación. *Entre ellas tenemos* las siguientes:

- a) Determinar las necesidades de la empresa y qué política de dividendos será apropiada para satisfacer esas necesidades.

- b) Precisar en qué cantidad el capital de trabajo tendrá que aumentar para hacer frente a incrementos proyectados y a cuentas por cobrar. El modelo que para este fin se desarrolle, deberá mantener los inventarios a precios del mercado.

- c) La inflación ha obligado a que la administración del efectivo sea de importancia vital para los negocios. Algunos analistas financieros sugieren que las empresas desechen las ganancias como la medición más importante de la ejecución, y utilicen un método que mida el efectivo gastable para estimar o computar la salud de la empresa. Por ejemplo, General Electric, en E.E.U.U., ha reconocido la importancia de la administración del efectivo y ha innovado políticas como las siguientes:

1. Ha establecido fechas de corte mensual para realizar sus pagos.
2. Ha instituido el sistema de pre-facturar a sus clientes, cuando esto es posible.
3. Ha establecido cláusulas de ajuste automático en sus precios de venta.
4. Ha requerido a sus vendedores a que asuman parte de los riesgos de la inflación.

Algunas compañías creen en la conveniencia de evaluar periódicamente sus activos fijos para efectos de su análisis de presupuestaciones de capital. Estiman que con ese sistema obtienen una firme medición de lo que en realidad son sus costos corrientes, y también que sirve para determinar qué monto del crecimiento de sus utilidades es el real. (sería sumamente positivo que el gobierno mexicano y la profesión contable reconocieran la necesidad que existe de una evaluación periódica, con depreciación ajustada, para estimular el flujo de efectivo).

### Producción y Compras

Con una inflación pertinaz, la manufactura y las compras se enfrentan a una serie de problemas importantes, tales co-

mo, incremento en los costos unitarios, escasez de materias primas, incremento en los costos de transportación, medidas antipolución, por mencionar unos pocos. Las empresas deben enfatizar sobre el punto de que pueden ser utilizados materiales menos deseables, si se desarrollan procesos de manufactura apropiados para contrarrestar su inferioridad. Deben escrutarse cuidadosamente los presupuestos de mantenimiento; además, se debe intentar diversificar las fuentes de suministro, realizar compras voluminosas siempre que sea posible, controlar los niveles de compras y de inventarios y mantener listas de posibles materiales sustitutos para minimizar los problemas de aprovisionamiento y fluctuaciones erráticas de precios de materias primas. Los departamentos de compras deben ser instruídos para que pronostiquen los precios futuros de los materiales. En Inglaterra, existen empresas en las que se exige a todos sus departamentos de compras un pronóstico por los dos próximos años, cada trimestre; además, tienen establecido un sistema de índices que se utilizan como medida de ejecución para el departamento de compras.

### *Personal*

Un clima económico deteriorante causará eventualmente problemas serios de personal en muchas empresas. No requerirá mucho tiempo el que broten conflictos con los sindicatos, motivándose con ello sabotajes y huelgas. Los trabajadores calificados podrán ser más fácilmente inducidos a cambiar posiciones para vencer o sobreponerse a la reducción en su poder de compra. Para enfrentarse a estos problemas, las empresas y los gobiernos han introducido una variedad de remedios:

- Control de precios.
- Control de salarios.
- Ajustes al costo de la vida.
- Etc.

A pesar de ser útiles, estas respuestas financieras no han sido muy exitosas, porque *no se han eslabonado con la situación del problema de la moral del empleado.*

Para contrarrestar los problemas de personal, alguno de los siguiente métodos deben probar su utilidad:

Las políticas de personal en un período inflacionario deben dirigir sus esfuerzos hacia cultivar la filosofía de “vivir juntos”, en equipo, y deben dar importancia al método de compensación por una mayor productividad. Premios por productividad, planes educacionales y de cesión de acciones, programas de desarrollo dentro de la empresa e incentivos diversos, son algunas de las formas apropiadas para combatir el descenso en la moral de los empleados.

### *Conclusión*

En resumen y para establecer un ejemplo, pensemos lo siguiente: en la actualidad E.E.U.U. es la nación más poderosa, la más rica y la más avanzada tecnológicamente en el mundo. Entonces ¿por qué su mercado de valores es tan lento, existiendo utilidades altísimas? Sencilla la respuesta: la empresa industrial promedio de esa nación obtuvo tan sólo una utilidad equivalente al 5.4% por cada dolar de venta en 1978, comparado con 6.5% a mediados de los años 1960's. Además, la empresa promedio obtuvo un escaso rendimiento de 5.5% sobre sus activos en 1978, contra un 7.6% hace una década. Con esta tendencia, es difícil ser complaciente con el futuro. Todos los métodos sofisticados discutidos anteriormente proporcionan únicamente respuestas a corto plazo a un problema persistente. ¿Por qué? Porque nadie ha cuestionado la irresponsabilidad del gobierno en la administración de la economía. Los hombres de negocios y todos los otros seres, incluyendo fundamentalmente a las mujeres, debemos salir del closet en que nos encerramos. Por décadas, los negocios sólo se han preocupado de los negocios, pero el crecimiento del gobierno nos está forzando hacia un nuevo rol. Debemos explicar a todos nuestros congéneres cómo trabaja el sistema ¿Cómo? Las siguientes maneras son algunas sugerencias para la acción:

---

1—Aliente y apoye usted programas administrativos con sus escuelas preparatorias locales, con organizaciones de su comunidad y con grupos vecinales, conducidos por sus propios ejecutivos, quienes puedan explicar cómo opera nuestra economía y en qué forma su empresa encaja en ella.

2.—Organice seminarios para su trabajadores y sus familiares para que ellos entiendan lo que está sucediendo en su empresa.

No tenga miedo en cuestionar las acciones del gobierno mediante hechos e información documental. Los mexicanos son más inteligentes de

lo que usted cree.

Las acciones anteriores son un simple ejemplo, existen otras muchas acciones convenientes. Así como se debe pedir a los académicos que abandonen sus "torres de marfil", se debe pedir a usted, lector, que descienda de sus salas de consejo hechas con acero y concreto, y que ponga su oído en el suelo. México está cambiando; ayudemos todos a apoyar ese cambio, a fin de que todos nos beneficiemos. Pero esto debe ser "ahora"; ahora es el tiempo, el momento adecuado. La inflación, el máximo destructor de nuestra civilización, está ganando fuerza en nuestro país, y los únicos perdedores seremos todos los mexicanos.

