



# Libro La estrategia oportuna

## Cómo gestionar el ciclo de negocios para lograr ventajas competitivas

Peter Navarro  
Wharton School Publishing, 2006  
También disponible en: Inglés

---

### Reseña

Este compendio útil y conciso ofrece a los gerentes una serie de recomendaciones sobre cómo gerenciar su empresa durante las fluctuaciones en los ciclos de negocios. Las vibrantes pruebas presentadas por el autor Peter Navarro demuestran cómo los gerentes que toman los pasos correctos en el momento inadecuado invariablemente tropiezan con el fracaso. También demuestra como los gerentes que toman decisiones consideradas desacertadas bajo los preceptos convencionales (por ejemplo, aumentar los gastos en publicidad durante recesiones) invariablemente alcanzan el éxito. Aun si no está de acuerdo con todos los detalles de este análisis, los planteamientos del libro son sólidos y sus principios subyacentes coherentes. Así como los inversionistas de postura contraria al consenso compran en los tiempos malos y venden en los periodos de auge, así el gerente contracíclico invierte en los malos tiempos y gasta con cautela en los periodos de auge. *BooksInShort* recomienda este libro como un buen antídoto al pensamiento uniforme de las masas.

### Ideas fundamentales

- “La participación oportuna es crucial,” especialmente en el ciclo de negocios.
- Muchos gerentes fracasan en su lectura del ciclo de negocios y adoptan medidas de austeridad cuando deberían gastar y gastan profusamente cuando deberían recortar los desembolsos.
- Durante las recesiones, invierta en publicidad y contrate nuevo personal.
- No se deje arrastrar en los periodos de auge. Anticipe los malos tiempos y mantenga una estructura ágil.
- Observe la curva de rendimientos y el mercado bursátil para obtener pistas sobre el futuro.
- La encuesta Blue Chip Consensus Survey es una de las mejores fuentes para pronosticar la evolución de las cifras económicas.
- Elimine la amenaza de fluctuaciones adversas en los mercados cambiarios y de materias primas al aplicar una cobertura estratégica.
- Entienda que la elasticidad de precios no es una constante, sino que cambia en diferentes puntos del ciclo de negocios. Diversifique su empresa para reducir el riesgo vinculado al ciclo de negocios.
- No todos los riesgos son cíclicos. Los factores exógenos imprevistos pueden ser perjudiciales o beneficiosos para los ciclos económicos.
- La gerencia empresarial es similar a la inversión. Es importante no seguir a la muchedumbre.

### Resumen

#### Tiempos buenos y malos

Existen pocos riesgos corporativos más omnipresentes e influyentes que el riesgo del ciclo de negocios. Un movimiento en el ciclo de negocios suele venir acompañado por muchos otros factores. El pesimismo u optimismo de los consumidores puede aumentar. Las tasas de interés pueden subir o bajar. Los malos tiempos crean presiones para las empresas. Las ventas bajan o los márgenes se deterioran. El capital se vuelve escaso a medida que los inversionistas huyen hacia la calidad y seguridad. Sin embargo, la gerencia durante los buenos tiempos puede ser igual de difícil o incluso más difícil.

“La línea que separa el éxito y el fracaso corporativo está determinada actualmente por la capacidad, o incapacidad, del...equipo ejecutivo para...entender todos los matices estratégicos y tácticos del ciclo de negocios y, posteriormente, gerenciar este ciclo de modo proactivo para lograr una

ventaja competitiva.”

Los gerentes, al igual que los inversionistas, tienen el hábito poco saludable de proyectar las tendencias hacia un futuro indefinido. De modo inevitable e invariable, el ciclo de negocios sufre inflexiones. Sin embargo, en repetidas ocasiones muchos líderes de negocios respetables no logran sintonizar su optimismo con posturas sopesadas. Emprenden expansiones desaconsejables en los picos de un *boom*, para después vivir con deudas imposibles cuando las condiciones se vuelven restrictivas. Al igual que los inversionistas que participan oportunamente en el mercado, los gerentes también deben adoptar posturas contrarias a las masas. Cuando todos los demás piensen que los tiempos son malos, prepárese para los buenos tiempos. Cuando todos los demás piensen que los tiempos son buenos, cierre la puerta con llave.

## Consideraciones sobre el capital

Labor Ready, una agencia de empleo temporal, se expandió rápidamente justo antes de una recesión, a pesar de que la demanda de empleo temporal suele caer cuando la economía comienza a debilitarse. El CEO ignoró que la estrategia prudente era la contracción y no la expansión. Calpine, una firma de generación de electricidad, también se expandió durante las postrimerías de una recesión, destruyó el valor de sus acciones y convirtió sus títulos de renta fija, anteriormente muy cotizados, en bonos basura.

“El ciclo de negocios no sólo está lleno de innumerables escollos. Sus puntos clave de inflexión, sean expansivos o recesivos, también ofrecen una auténtica variedad de oportunidades rentables para los equipos ejecutivos sensibles al ciclo de negocios.”

Lowe’s, la minorista de productos de bricolaje, prosperó cuando se expandió durante una recesión pues su público consumidor pertenece al segmento “hágalo usted mismo,” que suele repuntar durante los periodos recesivos. Para gerenciar el capital de su firma en los tiempos difíciles siga estos pasos:

- Resista la tentación de una expansión exagerada – Los líderes empresariales a menudo lanzan planes de expansión en la cúspide del ciclo y terminan con unos elevados niveles de deuda y con poca liquidez cuando el ciclo gira a la baja.
- El efectivo es lo más importante, protéjalo – Compita con éxito al recortar su flujo de caja antes de la embestida de la recesión.
- Muévase en contra del ciclo – Expanda sus inversiones durante el bajón y prepárese para el repunte.

## Comprar y vender

Existen muchas razones para justificar una adquisición, desde ganar nuevos mercados o tecnologías hasta eliminar a un competidor. Por supuesto, es importante saber porqué está comprando, aunque también es vital saber cuándo comprar y cuándo no. Muy a menudo, las compañías endeudan a unas tasas de interés elevadas para financiar sus compras y contraen acuerdos de servicios de deuda onerosos en una recesión. Nortel Networks y Exodus Communications iniciaron campañas de adquisición cuando los precios eran altos, destruyendo así gran parte del valor detentado por sus accionistas. Por el contrario, Integrated Device Technology se abstuvo de hacer adquisiciones hasta que el mercado alcanzó un punto de inflexión. Cuando llegó el momento, sus competidores no podían competir y la empresa adquirió unas joyas a un precio atractivo. Los maestros del ciclo de negocios moderan sus ambiciones estratégicas con una dosis de realismo financiero. Observan el ciclo cuidadosamente. No compran acciones cuando los precios son altos.

## Capital humano

Avon, Progressive Insurance, y Lehman Brothers contratan talento durante las recesiones, cuando los niveles de desempleo son elevados. Muy pocas compañías contratan durante las recesiones, lo que ofrece una oportunidad para contratar talento de excelente calidad a precios asequibles. Xilinx, un fabricante de chips para computadoras, y Nucor, una empresa de acero, protegen su capital humano durante las recesiones. En lugar de reducir las nóminas, Xilinx ofrece opciones de periodos sabáticos, vacaciones obligatorias y recortes salariales. Nucor, que garantiza a sus empleados “cero despidos”, sustenta su política en la flexibilidad de pagos, las oportunidades de adiestramiento alternativo y una filosofía de lealtad. Su política de conservación de empleo absoluta permite mantener a los empleados experimentados, lo que reduce los costos de contratación y adiestramiento una vez que mejoran los negocios. Los mejores gerentes del ciclo saben mantener la moral en alto. Los gerentes mediocres contratan cuando los negocios van bien y hacen despidos cuando el ciclo cambia para mal. Con ello, transmiten a los empleados una sensación de inseguridad laboral, y los empleados más talentosos se marchan tan pronto consiguen una buena oportunidad.

## La cadena de suministros

Cisco ignoró las tendencias macroeconómicas, produjo bienes para satisfacer una “demanda fantasma” y sufrió una debacle estrepitosa. La llamada demanda fantasma resulta cuando los clientes hacen pedidos por encima de lo requerido a fin de garantizar el suministro de los productos que realmente necesitan. Cuando los negocios marchaban viento en popa, Cisco tenía dificultades para satisfacer los pedidos. Un cliente que pedía 10 artículos, sólo recibía ocho. Por ende, para garantizar un suministro de 10 artículos, el cliente optaba por un pedido de 15. La demanda fantasma es el excedente de pedidos respecto a la cantidad requerida. Cisco falló por no moderar sus planes con una dosis de realismo económico.

“El maestro del ciclo de negocios siempre emplea un conocimiento muy sofisticado del ciclo de negocios, así como de los ciclos bursátiles y de tasas de intereses, a fin de actuar tácticamente y oportunamente a la hora de comprar o vender.”

El grupo de farmacias Walgreens, una empresa especializada en micro-gerencia de inventarios, es un ejemplo ilustrativo de la excelencia en la cadena de suministros. Paccar, un fabricante de camiones, también concede mucha atención al ciclo de negocios y realiza ajustes obsesivos a la producción para anticipar las recesiones y los periodos de auge. Para gestionar la cadena de suministros de su empresa a lo largo del ciclo de negocios y alcanzar resultados similares, siga los siguientes pasos:

- Recorte la producción antes de la recesión para evitar inventarios excedentes.
- Aumente la producción antes del auge para que sus inventarios puedan satisfacer la demanda.
- Preste atención a los indicadores económicos y las proyecciones.
- Conviértase en un micro-gerente tanto del inventario como de la cadena de suministros. Mantenga un elevado coeficiente de rotación de inventarios. No

- almacene volúmenes elevados por largos períodos. Gestione el inventario a lo largo de todo el ciclo.
- Proponga la liquidez como su objetivo de gestión. El coeficiente de rotación de inventarios debería crecer cuando las cosas empeoran y caer cuando mejoran. Reduzca los inventarios antes de una recesión y aumentelos antes de que los pedidos suban nuevamente.
- Produzca en respuesta a los pedidos y evite gran parte de la amenaza que supone la mediocre administración de los inventarios.

## Cómo gestionar el marketing de cara al ciclo de negocios

Kmart redujo la publicidad durante una recesión y con ello cortó sus propias alas. Dell aumentó la publicidad en la recesión y sacó partido de ser la única voz en el mercado. Sin embargo, la publicidad no es el único instrumento para gestionar el marketing a lo largo del ciclo. Una nueva segmentación de clientes o mercados puede ayudarle a enfrentar la desaceleración. Singapore Airlines redujo la volatilidad al concentrarse en los clientes que, con mayor probabilidad, seguirían volando a pesar de la depresión en el ciclo de negocios, a saber, los clientes de primera clase. Considere estas recomendaciones de marketing basadas en el ciclo de negocios:

- Promocione su empresa para contrarrestar el ciclo – Ajuste su oferta de productos y su tema de marketing según el estado de ánimo de su base de clientes.
- Haga más publicidad durante las recesiones – Es más barato y hay menos competencia.
- Adapte sus anuncios publicitarios y ofertas de productos a los tiempos – Ofrezca más por menos durante las recesiones.
- Orienta su oferta hacia un grupo de clientes diferente – O busque un segmento de mercado diferente.

## Cómo establecer precios y administrar las cuentas por cobrar

El factor más importante en la determinación de precios es la elasticidad, es decir, el impacto de un aumento o una disminución de precios en la demanda. Aumentar los precios durante una recesión no se traducirá en un aumento de los beneficios si la demanda es elástica, algo que muchos gerentes no parecen entender.

“Las compañías enfrentan riesgos macroeconómicos concretos que van desde *shocks* en los precios del petróleo y alzas en las tasas de interés hasta fluctuaciones en los precios de las materias primas y las tasas de cambio.”

La administración de las cuentas por cobrar requiere destreza. Finova, un prestamista comercial que en el pasado sacó provecho de los diferenciales de las tasas de interés, fue perjudicado por su política de cuentas por cobrar laxa y su incapacidad para aprovechar el ciclo de negocios. Los puntos clave que debe tener presente al determinar los precios y administrar las cuentas por cobrar son:

- Conozca la elasticidad de la demanda de su producto – Los compradores responden de modo diverso a aumentos o recortes de precios en diferentes fases del ciclo de negocios.
- Nunca eleve los precios cuando se acentúe la elasticidad de la demanda.
- Establezca sus precios de acuerdo con el ciclo – Cuando las personas tienen presupuestos ajustados, buscan el valor. Expanda su cuota de mercado al disminuir los precios y ofrecer más valor.
- El crédito vale oro: no lo malgaste – Evite las cuentas por cobrar poco fiables. Aplique políticas de cuentas por cobrar más estrictas antes de que muerda la recesión.

## La cobertura y el conocimiento del ciclo

La cobertura es una de las técnicas más útiles para enfrentar el riesgo del ciclo de negocios. Los maestros del ciclo de negocios adoptan un enfoque estratégico para la cobertura. No intentan beneficiarse de los movimientos de precios de productos pertenecientes a otras industrias. Sin embargo, pueden aplicar coberturas ante los riesgos cambiarios y de los precios del petróleo, así como otros riesgos similares que podrían amenazar la rentabilidad de sus negocios corrientes. La cobertura puede eliminar la totalidad o una parte del riesgo y permite a las compañías mantener un nivel de riesgo que consideran aceptable. La diversificación es igual de efectiva en los negocios que en la inversión. La externalización también puede cumplir una función en la gestión del ciclo de negocios.

“La mayoría de los *shocks* exógenos son negativos.”

No todos los riesgos de negocios son cíclicos. Existen factores impredecibles que pueden afectar, para bien o para mal, el ciclo de negocios; desde tendencias demográficas y ataques terroristas hasta desastres naturales. La previsión inteligente, la cobertura planificada con precisión, la diversificación, la determinación estratégica de precios, los controles de crédito y otras herramientas de gestión cíclica pueden ayudar a su empresa a enfrentar estos *shocks* exógenos.

“Cualquiera puede navegar el barco cuando el mar está en calma.” [– *Publius Syrus*]

Para gerenciar el ciclo de negocios de modo apropiado, debe predecir el futuro. Varios indicadores económicos ofrecen indicios muy útiles sobre las tendencias y perspectivas:

- La curva de rendimientos – Cuando la curva de rendimientos se invierte, es decir cuando su pendiente es negativa, la recesión es inminente. Cuando la curva adquiere una pronunciada pendiente positiva, la expansión está a la vuelta de la esquina. La curva de rendimientos ofrece una instantánea expedita e informativa sobre la previsión de futuro del mercado en su conjunto.
- El mercado bursátil – Los precios de las acciones no son indicadores infalibles, pero representan el consenso de las opiniones de muchos inversionistas. Suelen caer cuando el mercado prevé una recesión y subir ante la expectativa de un auge económico.
- Economic Cycle Research Institute – Este monitor ofrece un índice adelantado semanal y una medición de la inflación futura. En conjunto, estos índices constituyen herramientas bastante poderosas.
- Precios del petróleo – Todas menos una de las recesiones posteriores a la Segunda Guerra Mundial fueron precedidas por un encarecimiento del petróleo.

## Sobre el autor

