



# Libro Siempre un ganador

## Cómo encontrar su ventaja competitiva en las alzas y bajas de la economía

Peter Navarro  
Wiley, 2009  
También disponible en: Inglés

---

### Reseña

Las compañías que monitorean con cuidado la economía pueden prosperar en todas las fases del ciclo comercial, una incesante alternancia de expansiones y recesiones económicas. El exitoso y erudito autor Peter Navarro cree firmemente que las empresas deben hacer sus propios pronósticos. Navarro ofrece múltiples ejemplos de indicadores económicos que no requieren una educación formal en economía para entenderlos. Su libro también incluye casos de estudio de compañías que adoptaron el análisis macroeconómico y de otras que ignoraron el potencial de dar seguimiento a la economía en general. *BooksInShort* recomienda este libro a cualquier gerente que quiera usar pronósticos económicos para tomar mejores decisiones de negocios.

### Ideas fundamentales

- Las compañías deberían hacer sus propios pronósticos económicos y no depender de expertos externos.
- Las firmas que planean de acuerdo a los cambios en el ciclo comercial, pueden generar utilidades consistentes.
- Las compañías previsoras pueden evitar gastos excesivos durante expansiones económicas, así como la drástica reducción en gastos durante las recesiones.
- El producto interno bruto (PIB) es una métrica de resultado económico total ampliamente utilizada.
- Los cuatro componentes del PIB son: consumo, inversión, gasto gubernamental y exportaciones menos importaciones.
- Por lo general las recesiones se desarrollan debido a uno de los cuatro componentes del PIB.
- Los bancos centrales elevan las tasas de interés para limitar la inflación que resulta de la excesiva demanda de los consumidores.
- Cuando las tasas de interés a corto plazo exceden las tasas de interés a largo plazo, se puede avecinar una recesión.
- Las compañías necesitan competencia organizacional y gerentes con educación financiera para poder sacar el mayor provecho de sus pronósticos.
- Las estrategias corporativas más importantes toman en cuenta el ciclo comercial.

### Resumen

#### Preparándose para el ciclo comercial

Las alzas y bajas en la economía son inevitables, por eso las compañías que se preparan sólo para las oportunidades pueden sucumbir ante la adversidad. Ni los puntos altos ni los puntos bajos del ciclo comercial son permanentes. Espere una serie infinita de rachas de crecimiento económico, disminuciones y recuperaciones. Saber cómo manejar su negocio en cualquier tipo de condiciones económicas es vital para la rentabilidad a largo plazo.

“Todos los ejecutivos de negocios tienen que aprender a convertirse en un astuto pronosticador del ciclo comercial”.

Las compañías proactivas priorizan su pronóstico económico, se preparan para cambios fuertes en las condiciones comerciales y por lo tanto, se desempeñan bien en cualquier tipo de economía. Las compañías reaccionarias prestan poca atención a los pronósticos económicos, se centran casi exclusivamente en sus clientes y competidores, y operan principalmente en respuesta a las condiciones comerciales actuales. No tienen un desempeño consistente. Aprender a administrar el impacto del ciclo comercial de manera estratégica produce recompensas tanto defensivas como ofensivas. Las compañías que responden a amplias tendencias económicas de manera oportuna no sólo se preparan para depresiones comerciales, sino también se posicionan para adquirir activos a un precio reducido, reclutar talento desplazado

y aumentar su participación en el mercado.

## Un enfoque proactivo del ciclo comercial

Para prepararse de manera proactiva para los cambios en el ciclo comercial, los líderes corporativos tienen que seguir estos tres pasos:

1. Establecer una rutina para hacer pronósticos económicos.
2. Aplicar pronósticos a las decisiones estratégicas y tácticas comerciales.
3. Desarrollar las nociones económicas de los gerentes y otros empleados.

“La administración estratégica verdaderamente efectiva del ciclo comercial, es a la larga un proceso de aprendizaje basado en la experiencia acumulada de la organización al lidiar con las adversidades del pasado”.

El primer paso, crear un proceso de pronosticación, requiere de la selección de un útil conjunto de indicadores económicos a ser observados. Es innecesario dar seguimiento a un gran número de indicadores. La mejor iniciativa para muchas compañías es monitorear determinados signos de impulso económico. Estos incluyen, por ejemplo, estimados trimestrales del producto interno bruto (PIB), que es el resultado total de la economía. El segundo paso, usar los pronósticos en la toma de decisiones, involucra la administración estratégica de los giros en el ciclo comercial. Las estrategias con miras al futuro producen con frecuencia patrones contracíclicos de gasto e inversión. Gastar más en publicidad durante una recesión, por ejemplo, es una estrategia inteligente, pues ayuda a los negocios a incrementar su participación en el mercado, en vistas de una recuperación económica. Dell, fabricante de computadoras personales, se apropió de una mayor participación en el mercado de las PC aumentando su gasto en publicidad durante la recesión de Estados Unidos de 1990 a 1991. El tercer paso, desarrollar el conocimiento económico de su equipo gerencial, exige la creación y mantenimiento de competencia organizacional con respecto al ciclo comercial. Asegúrese que los ejecutivos de su compañía entiendan perfectamente los conceptos básicos económicos y financieros.

“Su capacidad para pronosticar y para definir la estrategia, tienen que estar ambas integradas a lo largo de toda la empresa y no segregadas en diferentes tiendas, lejos de los centros de mando y de poder”.

Incluso un equipo directivo totalmente consciente del ciclo comercial, necesita nutridos datos del pronóstico y una estructura organizacional óptima. La mala distribución de los datos entorpece la toma de decisiones oportuna. El riesgo se extiende en firmas jerárquicas, con flujos de información internos que tienden a lo vertical y no a lo lateral. Los pronósticos económicos tienen más éxito cuando se comparten entre departamentos a través de todas las operaciones de la compañía. Los gerentes que supervisan todo, desde el inventario, nómina y mercadotecnia hasta finanzas, gasto de capital, adquisiciones y escisiones, tienen que tener una visión común del futuro.

## Haga su propio pronóstico

Hacer pronósticos económicos es tan difícil como usted lo quiera hacer. Pronosticar puede ser un ejercicio académico que involucre infinidad de cálculos por computadora, pero para muchos gerentes comerciales, una simple rutina será suficiente. Los gerentes que dominan el ciclo comercial recurren a cuatro tipos de evidencia para producir sus propios pronósticos económicos: 1) el estimado del PIB, 2) los valores del mercado bursátil, 3) los pronósticos de ingreso y utilidad de la compañía y 4) la llamada ,curva del rendimiento. El indicador económico más importante es el PIB, que es el resultado económico total. Revisar encuestas de la confianza del consumidor puede ayudarlo a pronosticar los cambios a futuro del PIB. La Universidad de Michigan, por ejemplo, calcula un índice mensual del estado de ánimo de los consumidores y su inclinación a gastar. El gasto de los consumidores es una métrica reveladora, pues representa el grueso de la actividad económica.

“Haga su propia lista de compañías líderes para seguirlas durante la temporada de resultados”.

Prestar atención al mercado bursátil paga dividendos. Aunque los precios giratorios de las acciones pueden parecer aleatorios e irrelevantes para su compañía, el mercado bursátil sigue siendo una valiosa herramienta para pronosticar. Los inversionistas tienden a comprar o vender acciones con base a sus expectativas del rendimiento financiero a futuro de las compañías, así que los cambios en el precio de las acciones a menudo anuncian futuros cambios en la economía. Seguir un popular índice bursátil, por ejemplo, el Standard & Poor 500, es una manera sencilla y efectiva de monitorear las tendencias del mercado. Las compañías que cotizan en la bolsa también publican pronósticos de su rendimiento financiero. Estos reportes son muy útiles para predecir las condiciones a futuro de los negocios. Las compañías públicas ofrecen orientación trimestral para los profesionales en inversiones, quienes tratan de pronosticar sus ventas y utilidades. Los gerentes comerciales también se pueden beneficiar de esta orientación.

“Algunas recesiones están dirigidas por el consumidor, mientras que otras están dirigidas por las inversiones”.

La curva de rendimiento compara el rendimiento sobre intereses en los bonos de la Tesorería de Estados Unidos contra su vida residual. La curva crece gradualmente cuando las tasas de interés a corto plazo caen por debajo de las tasas de interés a largo plazo, lo que indica expansión de la economía. Cuando las tasas a corto plazo exceden las tasas a largo plazo, la curva se invierte, indicando que se acerca una recesión.

## Cálculo de los componentes del PIB

Grandes desarrollos externos a la economía, por ejemplo, escasez de petróleo o un desastre natural, pueden afectar los cuatro componentes del PIB: consumo, inversión, gasto gubernamental y exportaciones menos importaciones. Por lo general, es uno de estos cuatro componentes el que dispara una recesión. De hecho, así es como empezaron las primeras dos recesiones del siglo en Estados Unidos. La poca actividad en inversiones empujó a la economía hacia la recesión a principios del 2001, y un colapso en el consumo derivado de las dificultades en el mercado residencial hizo lo mismo a finales del 2007. Para muchas compañías, las partes individuales del PIB son más importantes que su suma. La sensibilidad de los negocios a los cambios en el consumo, inversión, gasto gubernamental y el balance del comercio varía de una industria a otra.

## Información para los pronósticos

Los datos que necesitan los que hacen sus propios pronósticos para estimar cambios futuros en la actividad económica son fáciles de conseguir. El mejor indicador de inversión de los negocios norteamericanos es un índice mensual publicado por el Instituto para la Administración de Suministros. El departamento del Tesoro de Estados Unidos emite un reporte mensual que pueden usar los gerentes comerciales para identificar tendencias en el gasto gubernamental. Por otro lado, el Departamento de Comercio de Estados Unidos publica estimados mensuales sobre exportaciones, importaciones y la balanza comercial.

“Uno de los síntomas más obvios de una mala administración del ciclo comercial es la acumulación de grandes inventarios”.

Maneje estos reportes con cuidado. Los datos del comercio pueden confundir a los usuarios que no analizan a detalle los números en un contexto económico extenso. Son muchos los factores responsables de los cambios en el volumen de importaciones y exportaciones, y su impacto en el PIB. Por ejemplo, cuando las exportaciones exceden las importaciones, el comercio contribuye al crecimiento del PIB. Sin embargo, el fuerte crecimiento en exportación también puede reflejar que el dólar norteamericano está devaluado con respecto a las divisas extranjeras, lo cual puede tener consecuencias negativas para los otros componentes del PIB.

## Inflación y tasas de interés

Cuando el gobierno de Estados Unidos publica su Índice de Precios al Consumidor, nadie le da mejor seguimiento que la junta de gobierno de la Reserva Federal. Al tratar de alcanzar su misión de mantener la estabilidad de los precios, el banco central de Estados Unidos eleva las tasas de interés a corto plazo para limitar la actividad económica y liberar la presión ascendente sobre los precios. Sin embargo, no todos los tipos de inflación obligan a la Reserva Federal (*Fed*) a ajustar su política monetaria. Los economistas dividen la inflación en dos clases, “inflación por oferta” e “inflación por demanda”. La Reserva Federal aumentará las tasas de interés para frenar la inflación por demanda, lo cual sucede cuando la demanda pública por bienes y servicios excede al suministro. Por el contrario, la inflación por costo es el resultado de un repentino aumento en el costo de los servicios públicos, como energía eléctrica y alimentos, lo cual puede ocasionar que la *Fed* baje las tasas.

“¿El equipo financiero de su organización aprovechó las tasas de interés históricas de corto plazo durante las últimas dos recesiones para refinanciar sus deudas a largo plazo?”.

Puede distinguir el componente demanda del componente oferta en la inflación estudiando el Índice de Precios al Consumidor. En su estimado mensual de IPC, la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos incluye cálculos separados de los elementos fundamentales de la inflación y de los no fundamentales, como los precios de los alimentos y de energía. En general, los elementos fundamentales representan la inflación por demanda y los no fundamentales representan la inflación por costo. Las compañías proactivas aprovechan los cambios en las tasas de interés durante todo el ciclo comercial. Pero en vez de únicamente reducir su deuda para prepararse para tiempos difíciles, las compañías con experiencia refinancian una porción de su deuda a largo plazo con préstamos más baratos a corto plazo.

## Convierta el pronóstico en una fortuna

La empresa de cosméticos Avon, proporciona un caso de estudio de cómo una acción contracíclica puede ayudar a una compañía a progresar en muchos entornos económicos. Cuando la economía de Estados Unidos entró en recesión a principios del 2001, Avon previó oportunidades adicionales de reclutamiento. Aprovechó el creciente desempleo expandiendo su fuerza laboral basada en el hogar y agrandando su participación en el mercado de menudeo de cosméticos. La oportuna acción de Avon impulsó sus ingresos y recompensó a sus accionistas con aumento en porcentajes de dos dígitos en el precio de la acción tanto en el 2002 como en el 2003.

“Una recesión puede hacer mucho más daño a su organización que cualesquiera 10 competidores”.

Apple Computer también tiene una iniciativa proactiva para el ciclo comercial y ha demostrado su destreza al fijar sus precios basándose en los cambios del ciclo. La compañía introdujo su teléfono móvil iPhone a un precio de US\$599 en enero del 2007. Después, cuando el gasto de los consumidores empezó a disminuir y el crecimiento económico de los Estados Unidos empezó a ser más lento, Apple bajó el precio, primero a US\$399 y después a US\$199, para maximizar el monto de ingreso generado por el producto.

“Un pronóstico preciso, es tan bueno como los gerentes a los que les llega”.

Por otro lado, el fabricante de chips de computadora, Advanced Micro Devices (AMD), pagó el precio de ignorar el ciclo comercial. A finales del 2007, justo antes de que la economía de Estados Unidos entrara en recesión, AMD se embarcó en un plan para aumentar su producción durante el 2008, impulsando la salida de una nueva línea de microprocesadores. Durante un año, las condiciones económicas forzaron a la empresa a reducir el valor contable de su inventario no vendido por más de US\$200 millones.

“Nunca me ha dejado de sorprender la extensa falta de educación en mercados económicos y financieros entre una parte significativa de corporativos norteamericanos”.

Las grandes pérdidas y los despidos revelan una falta de administración proactiva. Las compañías que operan como si la expansión económica fuera infinita, tienen con frecuencia demasiados empleados y productos sin vender cuando llega una recesión. Las firmas con gerentes previsores y proactivos se sorprenden menos cuando se desarrollan nuevas tendencias económicas. Si los pronósticos económicos parecen muy arcaicos para su compañía, considere la importancia relativa de ser capaz de adivinar qué es lo siguiente que harán sus competidores. No hay daño competitivo que se compare con las consecuencias negativas de no prepararse para una relevante alza o baja en el ciclo comercial. De hecho, la mayoría de los gerentes comerciales harían bien en preocuparse menos sobre sus rivales y más por el futuro macroeconómico.

## Sobre el autor

**Peter Navarro** es profesor en el Colegio de Administración Merage de la Universidad de California-Irvine y es autor de varios libros, entre ellos *The Well-Timed Strategy* y dos best sellers, *The Coming China Wars* y *If It's Raining in Brazil, Buy Starbucks*.

