

El **folklore empresarial** está plagado de historias sobre emprendedores que han aprovechado los tiempos de **vacas flacas** para abrirse paso y arraigarse en sus mercados. Para ello hace falta **anticiparse a la crisis**, asegurarse, **estar preparado** y con la cartera llena. De lo contrario, lo sensato es esperar y ver



José Luis Nueno
Profesor del IESE

Miembro del consejo de administración de varias compañías, de la American Marketing Association y de la Académie des Sciences Commerciales. Ha trabajado en la Universidad de Michigan y ha enseñado en la escuela de negocios de la Universidad de Harvard

LA HORA DE LOS VALIENTES

Nada multiplica tanto el fracaso empresarial como una recesión, salvo quizá una prolongada. La depresión de 1929, por ejemplo se había llevado por delante en 1935 la mitad de los negocios detallistas que existían en EE.UU. un lustro antes. De acuerdo a la escasa literatura dedicada al tema, en cada una de las 12 recesiones o depresiones que desde 1945 ha atravesado la primera potencia económica del mundo (y la única de la que se dispone de datos) se han destruido centenares de miles de empresas. Las tres últimas han provocado el cierre, cada una, de medio millón de empresas. Estas crisis parecen afectar a unas compañías más que a otras.

¿Qué hay que hacer durante las recesiones? ¿Ser cauto y posponer las inversiones? ¿O aprovechar las oportunidades que crea la prudencia de los rivales para fortalecer la posición propia, invertir agresivamente y catapultarse en su debilidad?

El folklore empresarial está plagado de historias sobre emprendedores que han aprovechado las recesiones para abrirse paso y arraigarse en sus mercados. Leopoldo Fernandez Pujals, el fundador de Telepizza, explicaba cómo aprovechó la crisis post 1992 para impulsar su expansión captando localizaciones con alquileres abarataados; cómo expulsó a los rivales de la memoria de los consumidores con una inversión sin precedentes en publicidad localizando a la caída de tarifas publicitarias; de cómo lo combinó todo con la declaración de una guerra de precios que amplió la base de su negocio, creó un mercado masivo que ocupó con una proliferación de lanzamientos que dejó perplejos, temporalmente incapaces de reaccionar, no sólo a los otros pizzeros sino al resto del sector de comida rápida. O de Matutano, que lanzó su *precio joven* en 1993, capturando la mitad del mercado de *snacks* de venta en el canal de impulso. O de Dell, que se apoderó del 4% del mercado de ordenadores de sobremesa en 1992, como consecuencia de aumentar sus inversiones 60% el año anterior.

Como siempre, la literatura académica ofrece recomendaciones poco compasivas con las preocupaciones de los empresarios. Casi todo lo que le ayudará en tiempos de vacas flacas, hay que hacerlo antes, entre rumiantes fondonas.

En resumen, si quiere usted que su empresa aproveche una recesión, entre en ella preparado: en primer lugar, acierte en anticiparla. Es tan malo dejarse llevar por el pánico y reaccionar a recesiones que aún no han llega-

do, como ser miope y advertirlo demasiado tarde. Esto parece o es una chorrada, pero extender la vigencia de la fórmula de éxito en bonanza a un futuro recesivo es un multiplicador del desastre.

En segundo lugar, asegúrese de que la crisis le pilla diversificado geográficamente porque cuando las cosas se estropean aquí, es porque en otro lugar van muy bien. Telefónica o algunos de nuestros bancos son hoy líderes globales porque hace tiempo se comprometieron con el servicio a los ciudadanos de otros parajes del Planeta.

En tercer lugar, el éxito acompaña a quienes han sido inversores agresivos en la etapa bonancible. Los grandes anunciantes, los que lanzan productos de manera regular y con tasas de éxito elevadas, o los que cuentan con una red de distribución sólida y eficiente antes de los cambios de ciclo son también quienes más pueden aprovechar las oportunidades que éstos crean.

La última recomendación es el resultado de seguir las tres ante-

blicitarios, aumenta la vocación de servicio de agencias y medios, y, lo más importante, descongestiona la saturación de mensajes y monopoliza la atención de los consumidores. Todo ello redundando en capturar notoriedad y preferencia por la marca inversora.

También existe la opinión de que es un buen momento para

der a inmobiliario para abrir comercios, y a buenos profesionales para atenderlos. Las crisis aumentan la disponibilidad de ambos recursos para aquellos que puedan captarlos. Las calles de Barcelona se han llenado de locales en traspaso, y se empieza a palpar mayor fluidez en el movimiento de profesionales.

Hay una componente viral en esta repentina afluencia de locales. Un comerciante cuelga el letrero de se traspasa, y al poco otro lo hace en la misma manzana. Los vecinos empiezan a hacerse más asiduos de otros ejes comerciales en los que compran lo que no encuentran cerca de casa. Esa deserción de patronos motiva una cadena de cierres, que el lector puede comprobar si recorre la calle Bailén de Diagonal a Gran Vía. Tendrá que aparecer otra ecología comercial para que esa zona se revitalize, y por ello, en recesiones, sólo es recomendable invertir en inmobiliario de primera. En aquellas localizaciones con ecosistemas comerciales robustos, con tiendas que aún



Cortezas de la firma Matutano

Casi todo lo que ayuda en tiempos de vacas flacas, hay que hacerlo antes, entre rumiantes fondonas

El fundador de Telepizza aprovechó la crisis post 1992 para expandirse con los alquileres baratos



Telepizza expulsó a sus rivales de la memoria de los consumidores con una inversión sin precedentes en publicidad el 1992

riores: entre forrado en las recesiones, porque en caso contrario, lo sensato es esperar y ver.

¿Qué se debe hacer cuando ya se ha entrado en un ciclo de declive? Casi todos los autores recomiendan, si concurren las condiciones anteriores, aprovecharlo para invertir agresivamente. Es unánime la recomendación de invertir en comprar competidores, para fusionarse con ellos o para hacerlos desaparecer.

También existe consenso sobre la conveniencia de invertir en comunicación, ya que el exceso de oferta abarata los costes pu-

lanzar innovaciones, conceptos o marcas. Primero porque como acabamos de señalar, se pueden comunicar más eficazmente. Pero también porque existe más disposición entre los distribuidores a incluirlas en su surtido, ya que hay que sorprender e ilusionar al consumidor apático para que compre algo, y eso se hace mejor con la ayuda de lo novedoso. Y como muchos rivales optan por ser prudentes y esperar, es terreno abonado para el agresivo.

A lo largo de estos tres lustros de crecimiento se ha ido haciendo cada vez más complicado acce-

traer al consumidor. Por tanto, en crisis, hay que escoger aún mejor a los tenderos vecinos.

Reducir las inversiones en innovación, servicio al cliente, publicidad, o despedir colaboradores puede tener el efecto a corto de mejorar la eficiencia, pero daña de forma irreversible la capacidad de competir cuando se sale del ciclo negativo.

Parece que todas las condiciones que permiten aprovechar las recesiones se han de trabajar antes de que sucedan. Quizá necesitemos las recesiones para saber si lo hemos hecho bien o mal.