



«Toda desaceleración entraña retos y amenazas, pero también oportunidades de negocio»

La desaceleración es también una oportunidad

Los registros macroeconómicos se tornan negativos. Alemania se encuentra al borde de la definición técnica de la recesión, y los nubarrones no hacen más que multiplicarse a lo largo y ancho de la economía global, con las guerras comerciales, las fricciones geopolíticas y la volatilidad en el mercado de crudo como telón de fondo.

Toda **desaceleración entraña retos y amenazas**, pero también **oportunidades de negocio**. Si la empresa es flexible y ágil, puede aprovechar el cambio de ciclo económico para posicionarse de manera favorable durante la recesión, preparando el repunte de la actividad en el futuro.

Desde un punto de vista estratégico, **la mejor manera de protegerse contra los efectos de una recesión es diversificarse** en productos, servicios o áreas de negocio que sean contra-cíclicas. La empresa debería tener presencia en un abanico de sectores que tengan distintos comportamientos ante cambios en el ciclo económico. La construcción, el automóvil y los demás bienes duraderos y los bienes de lujo son sectores muy sensibles a los vaivenes de la economía. Por el contrario, la alimentación, los artículos de cuidado personal, los servicios de salud o las bebidas alcohólicas no responden tanto al ciclo. Otros sectores son incluso contra-cíclicos, es decir, su demanda crece

cuando la economía desfallece. Los servicios de reparación de bienes duraderos, los bienes duraderos de segunda mano, la educación y los servicios de recolocación son ejemplos bien conocidos.

Naturalmente, no todas las empresas tienen la envergadura para diversificarse. En ese caso, existen otras excelentes opciones para afrontar la recesión. Conviene estudiar los **flujos de caja de manera detallada**, observando su correlación con el ciclo económico. Una segunda actuación consiste en **tomar decisiones que permitan repartir la carga fiscal de manera eficiente** a través de años de auge y otros de declive. Quizás lo más importante es evitar una serie de trampas que pueden agravar las consecuencias de la desaceleración para la empresa, sobre todo en lo que concierne a su grado de preparación para aprovecharse de la recuperación económica cuando empiece a manifestarse.

En el terreno financiero, **conviene no tomar decisiones que limiten las opciones de financiación de la empresa en el futuro** para realizar inversiones ante una eventual salida de la crisis. En lo concerniente a los recursos humanos, la tentación consiste en reducir la nómina al máximo, desprendiéndose de los trabajadores más jóvenes cuyo despido sea más fácil o barato de realizar. Quizás los mayores errores se co-

MAURO F. GUILLÉN es director del Lauder Institute y catedrático de Dirección Internacional de la Empresa en la Wharton School, así como miembro del Consejo Académico de Afi Escuela de Finanzas.
Twitter: @MauroFGuillen

meten en el área de marketing. Por ejemplo, reducir precios indiscriminadamente para aumentar la demanda puede confundir al consumidor, desdibujar el posicionamiento precio-calidad de la empresa y sus productos, y dañar la imagen de marca de la empresa. Es mucho mejor **mantener precios, pero ofreciendo al comprador accesorios o servicios adicionales de modo gratuito**. Otra tentación consiste en recortar gastos que se consideran superfluos como la formación de

personal o la investigación y desarrollo de nuevos productos.

En definitiva, además de capear el temporal, **la empresa tiene que prepararse para la recuperación** desde el mismo momento en el que se atisban los primeros indicios de la desaceleración. Y, por supuesto, siempre están los mercados internacionales, que en el anterior cambio de ciclo constituyeron la mayor oportunidad de crecimiento para la empresa española ::