

Cómo sacar partido a una recesión

por Darrell Rigby y Emilio Montes

BAIN & COMPANY

Cómo sacar partido a una recesión

Por Darrell Rigby y Emilio Montes

Las recesiones son famosas por hundir empresas. Pero de lo que muy pocos se dan cuenta es de que, en realidad, las recesiones presentan muchas más oportunidades para catapultar a una empresa. Un reciente estudio realizado por Bain & Company concluyó que, durante la última recesión, hubo dos veces más empresas capaces de dar el salto de segundas a líderes que durante las épocas de bonanza económica que la precedieron y sucedieron.

Un ejemplo: Walgreens, la cadena de farmacias con sede en Chicago. En pleno apogeo de la última recesión, la empresa se centró en la expansión de su negocio de genéricos de bajo coste. Sus ventas y beneficios fueron un 10,7% mayores en el último cuarto de 2001 que en el mismo trimestre del año 2000. Y no sólo ha logrado arrebatar cuota de mercado a sus principales competidores sino que además, en un momento en el que muchos distribuidores de fármacos se enfrentan a limitaciones de capital y a la escasez de farmacéuticos que sufre el sector, Walgreens planea inaugurar 475 establecimientos y 2 centros de distribución este año.

Walgreens no es una *rara avis*. El estudio elaborado por Bain -sobre una muestra de 700 firmas y con un alcance de 6 años entre los que se encuentra la crisis de 1990 y 1991- brinda conclusiones sobre cómo pueden las empresas sacar partido de las recesiones. Pero antes, es necesario entender cuál es el impacto estratégico de una recesión.

1 Las recesiones alteran el status quo del mercado mucho más que las épocas de crecimiento económico El estudio elaborado por Bain concluyó que más del 20% de las empresas situadas en el cuartil inferior de sus respectivos sectores logró dar el salto al cuartil superior en tiempos de recesión económica. Del mismo modo, un porcentaje equivalente de las "empresas punteras" –aquellas situadas en el cuartil superior de sus respectivos sectores- cayó hasta el cuartil inferior. En tiempos de bonanza económica, el porcentaje de empresas que experimentaron ascensiones o caídas de tal entidad se ve reducido a la mitad, un 10%. Arrow Electronics (Melville, N.Y.) nos brinda un ejemplo llamativo de cambio de posición competitiva en épocas duras. Durante una fase de recesión que se materializó en su sector a finales de los años 80, este distribuidor de componentes electrónicos y productos informáticos en apuros económicos acometió una serie de adquisiciones arriesgadas pero muy bien ejecutadas que le permitieron incrementar sus ventas en más de un 500%, convertir sus números rojos en beneficios y arrebatarle el liderazgo del mercado a su competidor, Avnet (Phoenix, Ariz.), quien le doblaba en tamaño por aquel entonces. En la última recesión, Arrow repitió su estrategia ampliando su ventaja sobre sus competidores.

2 En una recesión, lo que se gane o se pierda, se ganará o perderá desde el principio. En tiempos de recesión, muchos directivos tienden a tolerar resultados inferiores a los de sus competidores en la creencia de que sus empresas conseguirán adelantarles nuevamente una vez la economía recupere la normalidad. Casi nunca es así. Más de dos tercios de las empresas que obtuvieron ganancias significativas durante el

periodo estudiado por Bain & Company lo hicieron en plena recesión, ni antes, ni después.

En 2001, Dell Computer incrementó su volumen de ventas un 11%, a pesar de que las ventas del sector cayeron un 12%. Al percatarse de que la elasticidad de los precios se incrementa en ocasiones durante las recesiones, Dell aplicó descuentos razonables a sus productos para arañar más de 6 puntos de cuota de mercado en los Estados Unidos y capturar en el último trimestre de 2001, la fase más dura de la recesión, más del 90% de los beneficios del sector. Ciertamente, las grandes empresas siempre pueden aprovechar este tipo de oportunidades, pero el impacto derivado de su aplicación durante una recesión, cuando la competencia está distraída o aletargada, es mucho mayor.

3 Si se gana o se pierde en una recesión, lo más probable es que nuestra suerte no cambie rápidamente. Más del 70% de aquellas empresas que consiguieron incrementar significativamente sus ventas o beneficios durante la última recesión mantuvieron dichas ganancias durante el siguiente ciclo de crecimiento. Y a la inversa. Menos del 30% de quienes se dejaron parte de su negocio por el camino consiguieron recuperarlo tras la recesión. Tras verse seriamente perjudicada por las recesiones de 1987 y 1991, Kmart siguió desplomándose hasta que tuvo que declararse en quiebra. Mientras, Wal-Mart aprovechaba estos periodos para invertir en infraestructuras de servicio y, a pesar de rebajar sus precios, superó en ventas comparables a Kmart y Target entre un 2 y un 4 por ciento.

Estas conclusiones nos demuestran que las recesiones no son tanto meras "desaceleraciones", sino más bien poderosos catalizadores de oportunidades. ¿Por qué? Las épocas de bonanza pueden maquillar algunas realidades nada amables del rendimiento de una empresa, mientras que en épocas desfavorables, lo que sale a la luz son sus verdaderas fortalezas y debilidades. Además, las recesiones incrementan la cantidad de oportunidades estratégicas para hacer adquisiciones o aprovecharse de otros competidores más débiles. Muchas empresas optan por agazaparse o alejarse de su negocio "core" tratando a la desesperada de encontrar fuentes de crecimiento y dejando así la puerta abierta a otras firmas que sí muestran el coraje necesario para aplicar estrategias de recesión más sensatas y equilibradas. A juzgar por el ejemplo de las empresas que corrieron mejor suerte durante la última recesión, el secreto está en no perder la orientación.

Se ha de saber desde dónde se parte. Los mayores fracasos de la última recesión fueron protagonizados por empresas que no evaluaron correctamente su punto de partida y, por ello, no realizaron las inversiones adecuadas. Ejemplo: Borden Milk Products (Dallas) diversificó su cartera de productos alejándose de su negocio "core" de productos frescos y perdiendo así el liderazgo del mercado. Las empresas ganadoras se someten a diagnósticos internos y externos detallados al inicio de las recesiones. Al lograr identificar sus fortalezas y debilidades, son capaces de desarrollar una definición de su negocio "core" y su estrategia a prueba de bombas. Esto les proporciona un calibre fiable con el que medir sus nuevas opciones estratégicas.

Es preciso mantener la disciplina estratégica. Si los datos dicen que su negocio “core” es débil, no invierta durante una recesión hasta que haya solucionado su problema. Durante la última crisis, Mattel siempre tuvo una imagen clara de sus necesidades de negocio. Redujo su capacidad, eliminó costes y reorientó sus recursos de producción y gestión hacia sus marcas “core”: Barbie y Hot Wheels. También estableció una alianza estratégica con Disney. Al mimar su negocio “core”, Mattel consiguió crecer a pesar de las turbulencias del mercado. De hecho, su estrategia le permitió conseguir crecimientos de ventas y beneficios de dos dígitos durante el periodo de expansión que sucedió a la recesión.

A finales de los años 90, Mattel parecía haber olvidado la importancia de la disciplina estratégica al comprar The Learning Company, una operación ciertamente desacertada. Pero Mattel supo deshacerse de The Learning Company y regresar junto a su Barbie.

Es vital corregir los errores rápidamente. La mayoría de las empresas con peores resultados durante la última recesión tenían algo en común: reaccionaron exageradamente y "mantuvieron su curso" aunque éste les llevara a mares nada tranquilos. ¿Moraleja? Si su estrategia no da resultados, revísela. No espere que empiece a dar resultados sólo porque toda la economía se está recuperando. Las empresas ganadoras reaccionan pronto ante las dificultades, desechan lo que no funciona y potencian lo que sí. Las empresas que deciden meter la cabeza debajo del ala no son capaces de ver las oportunidades y se topan con problemas aún más graves cuando la sacan. En la crisis de finales de los 80, Kmart se diversificó para proteger su decisión de apostar por su renqueante negocio “core” de establecimientos de descuento. Se lanzó a comprar una ristra de empresas con poca compatibilidad entre sí, robándole atención y recursos muy necesarios a su negocio “core.” Mientras la empresa se esforzaba por gestionar, y más tarde deshacerse de, toda esta carga, Wal-Mart y Target tomaron posiciones significativas en muchos de los mercados y segmentos de cliente claves para Kmart. Incluso la peor de las recesiones tiene un lado positivo, siempre hay sectores que mantienen el dinamismo y tasas de crecimiento altas. Y viceversa. Incluso la mejor racha económica esconde su propio lado oscuro: cada año, casi el 20% de todas las empresas de Estados Unidos tiene que hacer frente a desaceleraciones sectoriales. Para aquellas empresas que quieran pasar a la cabeza del pelotón durante estas crisis, la buena noticia es que no tendrán que esperar mucho: puede que sus respectivos sectores tengan que afrontar alguna que otra turbulencia antes de que llegue la próxima recesión.

Sobre Bain & Company. Bain & Company, compañía multinacional líder en la consultoría de negocio, colabora con sus clientes en materia de estrategia, operaciones, tecnología, organización y fusiones y adquisiciones. La firma nació en 1973 sobre el convencimiento de que sus consultores deben medir su grado de éxito en función de los resultados obtenidos por sus clientes. Los resultados de los clientes de Bain cuadruplican los de los mercados bursátiles. Con 38 oficinas en 25 países, entre ellos España, Bain & Company ha trabajado con más de 3.900 multinacionales, fondos de capital riesgo y empresa de todos los sectores.

Emilio Montes es Senior Advisor de la oficina de Bain & Company en Madrid. Durante su dilatada carrera profesional ha liderado múltiples proyectos para importantes grupos energéticos, industriales y de telecomunicaciones en España, Europa y Latinoamérica. Dentro de la actividad de consulta ha participado activamente en varios proyectos de reestructuración, liderando equipos de consultores y trabajando codo a codo con los ejecutivos durante largos periodos de tiempo para sacar compañías de situaciones críticas.

BAIN & COMPANY

Antes de formar parte del equipo de Bain & Company fue Director General de Booz Allen en España y Portugal, y socio de Mac Group, donde principalmente centro su actividad en los sectores de energía e industrial

Para más información:

Grupo Albión: 91 531 23 88

Ana Álvarez aalvarez@grupoalbion.net

Nuria Zapico nzapico@grupoalbion.net