

Comportamiento en los ciclos

ETAPA RECESIVA

Desempleo

Capacidad ociosa

Comportamiento de los clientes

- Quiebra de clientes marginales o border line
- Carteras de clientes que se derrumban y ordenes que se cancelan, reparar la liquidez del balance, recortes en los inventarios y producción, diferimiento de cuentas a cobrar (se dispara la morosidad), se trabaja en programas de reducción de costos.
- Reducción de la oferta de prestamos bancarios. Clientes que tienen capacidad se van al mercado de bonos. Mayor dependencia del financiamiento interno.
- Diferimiento de necesidades de capital no esenciales o inversión en proyectos.
- Declina la productividad.

Comportamiento de los prestadores

- Reparar liquidez. Ajusta cobranzas. Refinanciar carteras para estar ordenado a la salida de la crisis.
- Exceso de liquidez erosiona precio de los préstamos, empujan por obtener participación de mercado, tendencia irracional a tomar operaciones a tasa fija
- Cauteloso en la calidad y conciente de la seguridad.
- Establecer programas de financiación con garantías reales o con soportes de liquidez
- Incrementar el resultado a través de servicios más que a través del crédito.

RECUPERACION Y EXPANSION

Comienza con alza en los gastos del consumidor

Comportamiento de los clientes

- Continúa recuperando la liquidez del balance. Aún así, encuentra déficit del capital de trabajo.
- Crecen en los inventarios y cuentas a cobrar.
- Aumenta la productividad y los márgenes.
- Moderniza planta y equipamiento, considera futuras necesidades de capital.
- Más liberal en el acuerdo de salarios.
- Crecen las hora extras.
- Introducen nuevos productos y aparecen nuevos proyectos.
- Los grandes clientes se vuelcan al mercado de commercial papers.

Comportamiento de los prestadores

- Hay más necesidad de préstamos que liquidez bancaria.
- La competencia intensiva empuja a realizar negocios no tan sólidos.
- Tasas suben y los clientes van más a los bancos que a los mercados de bonos.
- Revisar estructuralmente los sectores a financiar (mergentes, en crecimiento, maduros y en envejecimiento)

BOOM

Producción de bienes y servicios sobresalen en el crecimiento potencial de la economía a largo plazo.

Comportamiento de los clientes

- Optimismo generalizado. Ordenes y precios remontan sobre el histórico, a menudo en niveles insostenibles.
- Reticencia a financiarse a largo plazo. Corta los créditos intermedios.
- Temor a los controles crediticios. Anticipan compras a proveedores de materias primas.
- Incrementan precios cuando es posible.
- Incrementan salarios en anticipación al congelamiento.
- Limitada capacidad física. Utiliza trabajadores e instalaciones menos productivas.
- Se estrechan los márgenes de rentabilidad.
- Crecimiento desacelerado en la generación de fondos.
- Acumulación de stocks a medida que se incrementa la expansión.

Comportamiento de los clientes (cont.)

- Incremento en el costo para el reemplazo de los equipos en uso.
- Adquisiciones y tendencia a ofertas más atractivas.
- Aumento en las necesidades de capital de trabajo para acomodar los mayores costos unitarios.
- Mayor rentabilidad es resultado de la ganancia por inventario extra.
- Líneas de productos superavitarias ocultan a las deficitarias.
- Declina la liquidez y comienzan a alargarse los plazos, con endeudamiento excesivo.
- Muchos clientes salen del mercado de commercial papers y vuelven a los bancos para solicitar líneas de muy corto plazo.
- Anticipando una retracción del crédito negocia y compromete líneas de crédito.
- Dificultad para mantenerse en el mercado para los clientes marginales.

Comportamiento de los prestadores

- Optimismo generalizado.
- Aumentan los montos préstamos en concordancia con los crecientes cash flow.
- En algunos casos, los clientes dependen fuertemente de la liquidez proveída por el banco.
- Deseo de crecer en cartera, conduce a una euforia desmedida y pérdida del sentido acerca de lo que constituye el otorgamiento de un buen crédito.
- Alta dependencia del ingreso de fondos y cobranza de préstamos.
- Se fortalece progresivamente la demanda de fondos de corto plazo.
- Préstamos para gastos de capital maduran. Crecen los préstamos para adquisición. Los bancos tienden a convertirse en sustitutos para la capitalización de las empresas y los mercados de largo plazo.
- Los prestadores cautelosos extreman cuidados y evitan otorgar créditos a clientes con debilidades.

CAIDA Y RECESION

Política monetaria restrictiva.

Limitada financiación externa.

Lento crecimiento de las reservas.

Ajustadas condiciones del crédito.

*Contracción de la actividad comercial
a medida que la economía
se dirige a la recesión.*

Comportamiento de los clientes

- Recortes de producción mientras caen las órdenes de compra.
- Clientes limitados por altos costos y contracción del crédito por parte de proveedores.
- La presión sobre el capital de trabajo afecta la capacidad de atender los servicios de deuda.
- Lentitud en la cobranza y pagos.
- Caen los precios de los activos en relación a la inflación. Puede precipitar problemas posteriores dependiendo de cómo el mercado interpreta esta acción.

Comportamiento de los prestadores

- Precavidos y selectivos.
- Racionaliza fondos para atender necesidades básicas de los clientes estables.
- Desalienta préstamos para:
 - ✓ Actividades financieras como adquisición de carteras y acciones.
 - ✓ Especulación.
 - ✓ Usos fuera de la economía nacional pero financiado localmente.
 - ✓ Diferimiento de gastos.
 - ✓ Diversificación fuera del objeto social. (Start up)
- Menos flexible en otorgar períodos de gracia y / o moratorias pero, más flexible en cuotas a pagar.
- Eleva tasas de interés y estructura de comisiones.

GOLPES ESTRATEGICOS

Tener claro en qué etapa está la relación negocio/empresa para saber si conviene Ingresar, y de hacerlo, cuál es la mejor manera de financiar el mismo.

Iniciación



*Introducción de
productos o servicios
completamente nuevos*

- **Objetivo:**
 - ✓ Desarrollar una industria totalmente nueva para crear y satisfacer una nueva demanda donde antes no existía.
- **Requisitos:**
 - ✓ Actitud gerencial de toma de riesgos, gastos de capital, gastos
- **Resultados esperados:**
 - ✓ Flujo de caja negativo; retornos bajos o negativos. Posición de liderazgo en la nueva industria.
- **Riesgos:**
 - ✓ Altos o muy altos; demanda, tecnología, canales de distribución, recursos, base desconocida de competencia (no se sabe con quién se va a competir)
- **Posibles estrategias de apoyo:**
 - ✓ Desarrollo de la demanda primaria, líder tecnológico.

Crecimiento rápido



Tratar agresivamente de conseguir una mayor participación de mercado y / o una posición mas fuerte con respecto a la competencia.

- **Objetivo:**

- ✓ Crecer en volumen y participación más rápido que la competencia y más rápido que la tasa de crecimiento general de la industria.

- **Requisitos:**

- ✓ Recursos disponibles para la inversión y el seguimiento, actitud gerencial de toma de riesgos; una apropiada estrategia de inversión.

- **Resultados esperados:**

- ✓ Mayor participación de mercado; probables bajos retornos en el corto plazo; retornos por encima del promedio en un plazo mas largo. Reacción de la competencia.

- **Riesgos:**

- ✓ Altos, existe la amenaza que otro pueda jugar más inteligentemente, más duramente o más rápidamente.

- **Posibles estrategias de apoyo:**

- ✓ Penetración de mercado, extensión de la línea de productos; rejuvenecimiento de la línea de productos; incremento de la capacidad de producción; exportación; inversión en producción extranjera; adquisición de líneas de producto, mercado o tecnología.

Diferenciación



Lograr un alto grado de percepción de diferencias en producto, calidad y servicios a costos aceptables; perseguidas con éxito, esta acción atrae a los consumidores que están dispuestos a pagar sobreprecio por lo percibido como un paquete de mayores beneficios. Entre las variables en este paquete se encuentran el diseño, tecnología, características, atención al cliente, distribución, durabilidad y disponibilidad.

- **Objetivo:**
 - ✓ Aislar a la empresa de cambios sustitutos, competencia de precios y fuertes bloques de clientes o proveedores.
- **Requisitos:**
 - ✓ Voluntad de sacrificar una mayor participación de mercado; cuidadosa selección de objetivo de marketing; investigación focalizada de tecnología y mercado.
- **Resultados esperados:**
 - ✓ Posible reducción de la participación de mercado; altos márgenes; ganancias por encima del promedio; posición altamente defendible.
- **Riesgos:**
 - ✓ Medios, compañía debe seleccionar una postura no fácil de imitar por los competidores.
- **Posibles estrategias de apoyo:**
 - ✓ Racionalización de mercado; racionalización de líneas de productos; penetración de mercado; rejuvenecimiento de las líneas de productos; ajuste de recursos humanos; líder en tecnología; desarrollo de un nicho tecnológico

Renovación



Restituir la competitividad de una línea de producto en anticipación a futuras ventas industriales.

- **Objetivo:**
 - ✓ Superar la debilidad en la mezcla de producto y mercado para mejorar la participación o prepararse para la nueva generación de demanda, competencia o productos sustitutivos.
- **Requisitos:**
 - ✓ Posición competitiva suficientemente fuerte para generar recursos necesarios para los esfuerzos de renovación, capital y gastos de investigación; capacidad gerencial para tomar riesgos; reconocimiento de potenciales amenazas para líneas existentes.
- **Resultados esperados:**
 - ✓ Caída de ventas en el corto plazo; luego repentina o gradual resurgimiento de las tradicionales pautas de volumen y ganancias.
- **Riesgos:**
 - ✓ Medio a alto; conlleva muchas de las mismas amenazas que las nuevas estrategias de productos o mercados acrecentada por la madurez de la industria.
- **Posibles estrategias de apoyo:**
 - ✓ Rejuvenecimiento de la línea de producto; desarrollo de nicho tecnológico; inversión en producción extranjera; adquisición de líneas de productos; adquisición de tecnología; ajuste de calidad; eficiencia en los sistemas operativos; eficiencia en la distribución física.

Cosecha



Convertir la participación de mercado o posición competitiva en retornos más altos comerciando, alquilando o vendiendo tecnología, derechos de distribución, patentes, marcas, capacidad de producción, locaciones o recursos exclusivos para los competidores.

- **Objetivo:**
 - ✓ Elevar los retornos al promedio de la industria
- **Requisitos:**
 - ✓ Una participación de mercado más alta que el promedio; acceso a barreras de entrada o movilidad valoradas por la industria; oportunidades alternativas de inversión.
- **Resultados esperados:**
 - ✓ Aumento de rentabilidad y retorno; gradual caída de la posición quizás conduciendo a una estrategia de retiro.
- **Riesgos:**
 - ✓ Bajo a medio; existe el peligro que la caída en la posición sea repentina en vez de gradual
- **Posibles estrategias de apoyo:**
 - ✓ Licencias; Exportaciones; desarrollo de negocios con el extranjero; racionalización de mercado; eficiencia en los recursos materiales; retiro del segmento.

Nivelación



Compensar un ingreso tardío a una industria por medio de actividades agresivas de producto y de mercado.

- **Objetivo:**

- ✓ Superar ganancias iniciales logradas por los primeros que entraron en el mercado eligiendo cuidadosamente un producto óptimo, producción, promoción y tácticas de mercado.

- **Requisitos:**

- ✓ Gerencia capaz de tomar riesgo en ambientes flexibles, recursos para hacer altas inversiones en capital y gastos; entendimiento corporativo de retornos bajos a corto plazo; probable necesidad desplazar a competidores débiles.

- **Resultados esperados:**

- ✓ Bajos o negativos retornos en el cercano plazo; debe resultar en una posición de favorable a fuerte por un crecimiento tardío en esta etapa de la industria.

- **Riesgos:**

- ✓ Alto; amenaza de revancha de competidores puede ser contrarrestada por relativamente claras condiciones de demanda de mercado.

- **Posibles estrategias de apoyo:**

- ✓ Penetración de mercado; seguidor tecnológico, inversión en producción extranjera; adquisición de tecnología, adquisición de líneas de productos, incrementar capacidad de producción.

Giro



*Superar severas debilidades
en tiempo limitado
(modo de hacer o quebrar)*

- **Objetivo:**

- ✓ Detener mayor declinación en participación y/o volumen; conseguir una posición mejorada; proteger la línea de productos competitivos y sustitutos.

- **Requisitos:**

- ✓ Rápida acción para prevenir desastres, re-direccionar cambios en el espíritu.

- **Resultados esperados:**

- ✓ Potenciales pérdidas a corto plazo seguidas por mejoras sustanciales en la posición competitiva.

- **Riesgos:**

- ✓ Alto; un golpe estratégico impuesto por condiciones pobres, no elegidas, los competidores más fuertes pueden haber sellado todas las razonables rutas de éxito; puede no haber tiempo para conseguir mejoras.

- **Posibles estrategias de apoyo:**

- ✓ Recorte de costos generales; retirada de segmentos, alguna estrategia de eficiencia o racionalización, decrecimiento en la capacidad de producción, ajuste de recursos humanos.

Retirada



*Sacar el negocio
de la competencia.*

- **Objetivo:**
 - ✓ Retirar el negocio cualquier ganancia corporativa o gastos recuperables por medio del cierre, venta, remate o reducción de operaciones.
- **Requisitos:**
 - ✓ Decisión de abandonar; gerenciamiento de transición; programación de salida en fases; plan de relaciones públicas.
- **Resultados esperados:**
 - ✓ Pérdidas y quitas.
- **Riesgos:**
 - ✓ Bajos
- **Posibles estrategias de apoyo:**
 - ✓ Retiro de segmentos; recortes generales de costos; retiro de negocios.

Indicadores Lideres

Industry Segment	Leading Indicator	Source of Information	Ejemplo de Trigger
Agriculture & Agrochemical	Argentine Agricultural Commodity Price Index.	Scenario Planning (1994=100). Monthly data.	< 70.0
Agricultural Machinery	Industry's Demand Trend Expectations.	FIEL. Qualitative Survey (Tractores y Maquinaria Agrícola)	Three month moving average < -60% (Negative Responses)
Automotive Dealership	Trucks & buses sales to domestic market.	ADEFA (Automotive Association). Categoría B. Monthly data.	> 15% m/m decline during two consecutive months.
Autoparts Industry	Automotive Production.	ADEFA (Automotive Association). Categoría A. Monthly data.	> 15% decline m/m during two consecutive months.
Business Services	GDP quarterly evolution	Ministry of Economy.	> 3.5% Q/Q decline
Chemical Industry	Industry's Demand Trend Expectations.	FIEL. Qualitative Survey (Productos Químicos Industriales)	Three month moving average < -60% (Negative Responses)
Construction/Construction materials & machinery	Construction Activity Composite Index	ISAC (INDEC). Monthly data.	> 10% decline m/m during two consecutive months.
Electronic & Household Appliances	Industry's Demand Trend Expectations.	FIEL. Qualitative Survey (Artefactos del Hogar).	Three month moving average < -60% (Negative Responses)
Telecommunications	Industry's Demand Trend Expectations.	FIEL. Qualitative Survey (Electrónica y Telecomunicaciones)	Three month moving average < -60% (Negative Responses)
Fabricated Metal Products	1) Industry's Demand Trend Expectations. 2) Siderar Sales evolution	1) FIEL. Qualitative Survey (Prod. Metalúrgicos Vs) 2) Siderar	1) Three month moving average < -60% (Negative Responses) 2) > 5% decline Q/Q

Indicadores Lideres

Oil & Gas Services	International Crude Oil Price.	West Texas Intermediate 40°API.	< U\$S 13/b
Paper & Cardboard	Industry's Demand Trend Expectations.	FIEL. Qualitative Survey (papel y cartón).	Three month moving average < -60% (Negative Responses)
Peanuts Mills	1) Harvest Forecast. 2) Export Price.	1) SAGPyA (Secretary of Agriculture). 2) London Market	1) > 20% decline vs. previous forecast. 2) < U\$S 60/qq
Plastic Products Industry	Industry's Demand Trend Expectations.	FIEL. Qualitative Survey (Manufacturas de Plástico).	Three month moving average < -60% (Negative Responses)
Printing & Publishing	Industry's Demand Trend Expectations.	FIEL. Qualitative Survey (Imprenta y Publicaciones)	Three month moving average < -60% (Negative Responses)
Rice Mills	1) Harvest Forecast. 2) Export Price.	1) SAGPyA (Secretary of Agriculture). 2) Export Price (Entre Rios)	1) > 20% decline vs. previous forecast. 2) < \$ 17/qq
Retail Trade Segments	Sales / m2	Shopping Centers Statistics (INDEC). Monthly data.	> 10% decline m/m during two consecutive months.
Trucking & Warehousing	Portfolio Quality	Lagged Delinquency over 30-days past due. Monthly Data.	> 30.0%
Urban Passenger Transportation	Passenger transportation evolution.	Comisión Nacional de Regulación del Transporte (Government Bureau)	> 10% decline m/m during two consecutive months.
Fine Wine	Fine Wine Exports. Consumo por hab Evolucion sustituto	INV (Sectorial Association). Monthly data.	> 10% decline m/m during two consecutive months.

Escala de turbulencia

	Turbulencia ambiental	Repetitiva	En expansión	Cambiante	Discontinua	Por sorpresa
	Complejidad	Nacional Económica	++	Regional Tecnológica	++	Mundial Social y político
	Conocimiento de los sucesos	Conocidos	Extrapolable		Discontinuos y conocidos	Discontinuos y nuevos
	Rapidez del cambio	Más lento que la respuesta		Comparable a la respuesta		Más rápido que la respuesta
	Percepción del futuro	Recurrente	Pronosticable	Predecible	Parcialmente predecible	Sorpresas imprevisibles

Nivel de turbulencia 1

2

3

4

5

Escala de turbulencia

- La turbulencia del Entorno se mide en base a dos factores, que a su vez lo conforman dos subfactores:
- A. Capacidad de cambio
- Complejidad del ambiente de la empresa
- Novedad relativa de los retos continuos que la empresa encuentra en el entorno.
- B. Facilidad de predicción
- Rapidez de cambio: velocidad de evolución de los retos del entorno entre la velocidad de respuesta de la empresa.
- Percepción del futuro, que evalúa la suficiencia y la puntualidad de la información sobre el futuro.

Acometividad y turbulencia

Turbulencia ambiental	Repetitiva	En expansión lenta en aumento	Cambiante rápida en aumento	Discontinua predecible	Por sorpresa Discontinua imprevisible
Acometividad estrategica	Estable basada en precedentes	Reactiva en aumento basada en experiencia	Previsora en aumento basada en extrapolacion	Empresarial discontinua basada en futuros esperados	Creativa discontinua basada en la creatividad

Nivel de turbulencia 1

2

3

4

5

Acometividad y turbulencia

- La acometividad determina en qué medida la empresa ha respondido adecuada y oportunamente a los retos que el entorno le ha deparado en el pasado. Se mide en base a dos factores:
 - 1. Grado de Discontinuidad que presentan desde el pasado los nuevos productos, ambientes competitivos y estrategias de marketing de la empresa.
 - 2. Puntualidad es la introducción de nuevos productos o servicios que efectúa la empresa como respuesta a aquellos puestos en el mercado por la competencia.

•

Consideraciones finales

- Objetividad
- Indicar fuentes de información
- Proveer un punto de vista objetivo y analítico más allá de la exposición actual o deseada.
- Dinámica: Actualizar los estudios ante la aparición de factores desequilibrantes
- Anticipar los problemas potenciales u oportunidades y tomar acciones preventivas que optimicen la ecuación riesgo-retorno para el prestamista.