
LA POLITICA COYUNTURAL DE LA EMPRESA *

CHRISTIAN OST

1. INTRODUCCION

Las interacciones entre las empresas y la coyuntura son diversas. Las empresas realizan la coyuntura de la misma forma que la experimentan. Por ello, la coyuntura es al mismo tiempo una variable determinante de las decisiones y una variable determinada por el comportamiento de las empresas. Desde el punto de vista de las empresas, las etapas del proceso son: el impacto de la coyuntura, el comportamiento que resulta del impacto y el efecto del comportamiento sobre la coyuntura.

Las empresas realizan la coyuntura de la misma forma que la experimentan. Por ello, la coyuntura es al mismo tiempo una variable determinante de las decisiones y una variable determinada por el comportamiento.

El impacto de la coyuntura sobre las empresas es la primera etapa. Estas últimas son los actores de una realidad macroeconómica, cuya dinámica las afecta según modalidades complejas. El impacto de la coyuntura o del movimiento general de la

actividad económica varía en el tiempo y en el espacio y afecta a las empresas, según criterios que será necesario determinar (la coyuntura puede afectar a las empresas positivamente, negativamente, precozmente, con retraso, intensamente o débilmente).

El comportamiento de las empresas que resulta del impacto de la coyuntura es la segunda etapa. Varias decisiones macroeconómicas de las empresas se ven determinadas por el nivel o el crecimiento de la actividad. Por analogía con las decisiones de política económica que se inspiran de un contexto coyuntural, las decisiones de las empresas pueden ser tomadas "en fase" con la coyuntura. Si las teorías micro y macroeconómicas entrevén a menudo la actividad como un determinante, las fluctuaciones coyunturales son tomadas en cuenta con menos facilidad (tanto por la dificultad de describir el factor coyuntural en sí mismo como por la dificultad técnica de dinamizar el comportamiento).

CHRISTIAN OST. ICHEC (Bruselas) y Universidad Católica de Lovaina.

* Ponencia presentada en el Simposio: "La Economía y la Empresa en los Años 90's", evento organizado por el Departamento de Economía y realizado los días 20 y 21 de mayo de 1993 en el Auditorio Fundadores de la Universidad EAFIT.

El efecto del comportamiento de las empresas sobre la coyuntura es la tercera etapa. El impacto sobre la coyuntura es un efecto-retorno del impacto coyuntural sobre las empresas. El comportamiento agregado de las empresas tiene un impacto macroeconómico indiscutible y tiene por resultado el hecho de endogenizar el movimiento coyuntural. Efectivamente, la actividad se torna así en el resultado de continuos ajustes de los agentes macroeconómicos, lo que permite abandonar explicaciones demasiado mecánicas de la coyuntura. El análisis de los efectos del comportamiento de las empresas depende del análisis coyuntural "clásico", que se funda sobre conceptos y agregados macroeconómicos y no tiene en cuenta las disparidades individuales de los comportamientos. El efecto agregado alimenta la coyuntura en "feedback" y crea un nuevo impacto sobre las empresas. Así, el circuito se cierra puesto que las empresas realizan la coyuntura de la misma forma que la experimentan.

2. LOS MOVIMIENTOS ECONOMICOS Y LA EMPRESA

El impacto de la coyuntura sobre la empresa es difícil de establecer ya que las referencias teóricas son escasas y las empresas no están necesariamente convencidas de las implicaciones de este diagnóstico individual. Sin embargo, existen comportamientos de gestión que presentan una analogía con la problemática de la política coyuntural de empresa, fundándose las prácticas empresariales sobre una observación de los movimientos de la realidad macroeconómica. Se trata de verificar la hipótesis según la cual muchas empresas, a falta de llevar políticas coyunturales explícitas, tienen en cuenta en su gestión los movimientos económicos.

Aislemos los componentes del movimiento económico. A excepción de los movimientos monotónicos ("Trends" seculares) que sobrepasan la problemática, el movimiento económico cuenta con cuatro componentes: la tendencia ("trends"), movimiento reversible de larga duración, el componente temporal, el componente accidental o aleatorio, el componente coyuntural o cíclico, definido como el saldo de los precedentes.

Las empresas reaccionan explícitamente o implícitamente con respecto a las evoluciones tendencial, temporal y accidental. Tales evoluciones conllevan "de facto" una política vinculada a los movimientos económicos, al menos a un componente de tales

movimientos. Focalizándose sobre los componentes no coyunturales, las empresas llevan una política coyuntural por defecto, sin referencia explícita al ciclo de la actividad.

Este comportamiento se funda sobre un conocimiento agudo de la realidad y sobre una experiencia acumulada sobre el terreno de la gestión. La localización del impacto temporal o accidental no es el fruto del azar, lo que significa que las empresas perciben los movimientos en su contexto, incluso a través de componentes menos significativos que el ciclo. La ambigüedad que existe entre una política coyuntural real, vinculada al ciclo de actividad, y una política coyuntural aparente, vinculada a las perturbaciones del ciclo, se trasluce en ciertas fuentes teóricas, cuando se asimilan variaciones temporales y fluctuaciones coyunturales.

El impacto de la coyuntura es difícil de establecer ya que las referencias teóricas son escasas y las empresas no están necesariamente convencidas de las implicaciones de este diagnóstico individual.

2.1 Gestión y Movimiento Tendencial

De todos los componentes del movimiento económico, la tendencia es ciertamente la más difícil de delimitar. Es a la vez causa y efecto: causa porque contribuye a dibujar el perfil del ciclo de la actividad, efecto porque es la resultante de las contingencias coyunturales. La distinción entre efectos coyunturales (corto plazo) y efectos tendenciales (largo plazo) es a veces ilusoria. No obstante, el análisis permite hacer la diferencia entre las manifestaciones estructurales que tocan la economía en la organización de los recursos y las manifestaciones coyunturales que conciernen la aplicación de los recursos. Sin disponer necesariamente de esta capacidad de análisis, las empresas se encuentran, con todo, confrontadas a una realidad similar. Por una parte, la gestión operacional se alimenta de hechos contingentes y permite un ajuste preciso de la empresa a las exigencias externas. Por otra parte, la gestión estratégica se funda sobre evoluciones estructurales cuyas manifestaciones trazan un movimiento tendencial de referencia para la empresa.

Existen comportamientos de gestión que presentan una analogía con la problemática de la política coyuntural, fundándose las prácticas sobre una observación de los movimientos de la realidad macroeconómica.

Los largos movimientos de los últimos decenios ofrecen ilustraciones del comportamiento de las empresas con referencia al componente tendencial. En el transcurso de este período se han sucedido amplias oleadas de actividad, un crecimiento acelerado y sostenido después de la guerra, un retorno a la tendencia de los años 40, índices de salida de la crisis de los últimos años. Durante los años del inmediato "après-guerre", los esfuerzos de reconstrucción precisaron el resurgimiento o la reconversión de industrias para satisfacer las necesidades inmediatas. Había que operar elecciones de inversión y de reparto de los recursos; es decir, planificar el futuro. Resulta significativo que en el momento en que las políticas económicas se guiaban por una preocupación de planificación, las empresas heredaban técnicas de previsión y de "planning" desarrolladas durante la guerra. La visión prospectiva sobrepasaba el corto plazo y sentaba las bases de un largo crecimiento.

De ello resultó un crecimiento acelerado y sostenido, fase ascendente de un amplio movimiento que se prolonga hasta los "golden sixties" y conlleva en su estela una expansión del mundo de los negocios. La estabilidad del crecimiento engendra un comportamiento de esperas favorables, que dan la ilusión de una expansión sin límites. Varios ejemplos muestran en qué medida el crecimiento ha influido sobre el comportamiento de las empresas.

Las estructuras macroeconómicas estaban orientadas hacia la satisfacción de la demanda final más que guiadas por la gestión de los recursos disponibles. Las empresas habían inscrito en su comportamiento un perfil de tendencia ascendente, estableciendo los planes presupuestarios sobre la base de objetivos más bien que de posibilidades. El contexto portador había garantizado la estabilidad de las partes de mercado mientras que la estabilidad de los precios y de los costos había traducido esta expansión en resultados.

Pero los años de fuerte crecimiento habían acumulado desequilibrios: excedente de capacidades de producción debido a una sobreinversión, saturación de bienes de consumo, competencia internacional reforzada, tensiones de los factores de producción, desequilibrios de mercados monetarios, fragilidad de las políticas macroeconómicas. Al principio de los años 70, la crisis monetaria y el alza del precio del petróleo ejercieron un efecto catalizador sobre las tensiones ambientales. La crisis apareció y arrastró con el peso de los desequilibrios estructurales un retorno de tendencia que afectó los mecanismos rodados del comportamiento de las empresas.

Los años de crisis transmitieron a las empresas una serie de señales. Después de haber asimilado el choque exógeno, se adaptaron a la nueva situación y ajustaron su comportamiento al movimiento tendencial a la baja. Esencialmente, las políticas de expansión se mudaron en políticas de racionalización que tomaban en consideración no sólo el efecto de crisis (por definición pasajero), sino también el retorno de tendencia. Reconociendo la persistencia de la crisis, las empresas afirmaban el carácter no contingente de esta crisis.

Los años 80 ven una recuperación coyuntural sostenida que deja esperar un retorno de tendencia, esta vez a la alza. La interacción entre manifestaciones coyunturales y evoluciones estructurales es más fuerte que nunca, de forma que es particularmente difícil de delimitar a qué estímulos de la actividad responden las empresas. Sin embargo, las manifestaciones de salida de crisis indican que siguen guiadas por movimientos de tendencia.

La perspectiva de una tendencia al alza toma progresivamente el lugar de los ajustes de crisis. Además, existe la certeza que el nuevo movimiento se distingue del precedente por más de un título: certeza de recurrir y no de repetir. Una fase de transición, como la que apareció en los años 70; se caracteriza también por un "desparejamiento" entre el mundo real y el mundo financiero. Las oportunidades de rendimiento comercial o industrial son débiles mientras que los capitales son abundantes. Gran parte de estos capitales se reinvierten, pues, en el mismo mercado financiero, contribuyendo a alimentar el componente especulativo del mercado en una "bola especulativa" responsable de ajustes puntuales o de "crash". Esta situación conduce a una tendencia de sobrevaluación en bolsa que desaparece a medida que las oportunidades reales de rendimiento vuelven

a ser satisfactorias, característica igualmente tomada en cuenta por la gestión.

2.2 Gestión y Movimiento Temporal

La toma en consideración del componente temporal es frecuente en la gestión, pudiendo aprehenderse mejor en las series cronológicas disponibles en las empresas la temporalidad que la tendencia. En el análisis de datos contables internos (a reserva de disponibilidad infra-anual), las empresas han percibido el movimiento transitorio desde hace mucho tiempo. Las variaciones del volumen de negocios o de ciertas cargas es imputable a factores previsibles, siendo el calendario el origen de los movimientos temporales. El clima o los hábitos de comportamiento de los actores permite prever el sentido y, a veces, la amplitud de un movimiento de actividad.

La temporalidad afecta a diferentes aspectos de la gestión. *La gestión "Marketing"* es muy sensible a las variaciones temporales. El volumen de venta rinde cuentas de un perfil temporal mensual, semanal y a veces diario. Este perfil se encuentra determinado por la naturaleza del producto o de ciertos factores del medio ambiente (clima, acontecimientos, festividades, ...). En respuesta a este impacto, la política comercial pretende, ya sea beneficiarse plenamente de un efecto temporal positivo, ya sea limitar un efecto temporal negativo a fin de mantener un volumen de negocios constante durante todo el año.

La gestión de la producción de los stocks se aclimata igualmente a los movimientos temporales. Si la variación cíclica de los stocks es un factor coyuntural reconocido, las iniciativas de las empresas en materia de stocks parecen igualmente guiadas por consideraciones temporales. Es la finalidad misma de los sistemas de gestión; el poder reducir el costo de almacenamiento y manutención y de imponer, si es necesario, una reducción de la producción.

La gestión financiera es igualmente sensible al componente temporal de los movimientos económicos, ya sea beneficiarse, ya sea prevenirse. Tanto en la gestión de tesorería como en la elaboración de los planes financieros, se tienen en cuenta los vencimientos del calendario. De su parte, los operadores financieros ofrecen ciertos productos o servicios que responden a esta realidad temporal.

De todos los componentes del movimiento económico, la tendencia es la más difícil de delimitar. Es a la vez causa y efecto: causa porque contribuye a dibujar el perfil del ciclo de la actividad, efecto porque es la resultante de las contingencias coyunturales.

Finalmente, *la gestión de los recursos humanos* se organiza para anticipar los movimientos temporales susceptibles de alterar el empleo. Las ofertas de empleo están vinculadas a un mercado desmesuradamente temporalizado, hasta el punto de que es difícil de imaginar una política de contratación sin referencia a las entradas o salidas naturales o temporales. Igualmente, en el seno de la empresa, la organización del trabajo puede realizarse en la perspectiva de la prevención contra eventuales choques temporales.

2.3 Gestión y Movimientos Aleatorios

El comportamiento de las empresas cara al movimiento aleatorio es asimilable a la actitud con respecto a lo incierto o al riesgo. En esta materia, la teoría es abundante pero nada sugiere explícitamente un comportamiento de naturaleza coyuntural. Cuando las empresas se aseguran contra un riesgo de accidente o de daño susceptible de reducir su actividad, la naturaleza "no económica" (a fortiori, no coyuntural) del riesgo se afirma. Pasa lo mismo en caso de riesgo político o institucional cuyo mecanismo de cobertura excluye explícitamente el valor económico.

Las empresas tienen una mayor capacidad para percibir los movimientos tendencial y temporal que el coyuntural, teniendo como consecuencia la asimilación del ciclo y "erratismes". A veces las empresas consideran la coyuntura como un dato imprevisible, inseparable de los verdaderos "erratismes" debido a que el ciclo se pone en tela de juicio o a que faltan los útiles para analizarlo. La asimilación es evidente cuando las empresas se cubren contra un riesgo específico, sin determinar si la naturaleza de tal riesgo es coyuntural o aleatoria.

El efecto de la asimilación de la coyuntura a lo imprevisible es que las empresas consideran una coyuntura "oneway". No perciben la coyuntura sino a través de un riesgo de baja de la actividad (riesgo de accidente coyuntural, de recesión o de crisis), descuidando el beneficio que la coyuntura ascendente puede adoptar. Esta percepción hace difícil una política coyuntural puesto que descuida la reserva de los beneficios durante los años de fasta coyuntura.

Las empresas tienen una mayor capacidad para percibir los movimientos tendencial y temporal que el coyuntural.

3. LA POLÍTICA COYUNTURAL Y EL MARKETING DE LAS EMPRESAS

La política coyuntural de la empresa cubre todos los campos de la gestión. El análisis del medio macroeconómico de la empresa conduce a menudo a mejorar el "planning" y los objetivos de la empresa. También responde a decisiones de oportunidad, tales como la inversión o la exportación. La aplicación en materia de marketing demuestra la eficacia de una gestión amparada por la coyuntura.

3.1 Marketing y Coyuntura

El consumo privado de las inversiones residenciales de los particulares constituyen un aspecto importante del diagnóstico macroeconómico. La política comercial o "marketing" de la empresa constituye un aspecto importante de la gestión empresarial. El encuentro de ambos conceptos merece, pues, un análisis preciso de las interfases que pueden presentarse en términos de oportunidad para la empresa.

Una política de *producto* escapa generalmente a este efecto reductor. La decisión de crear, modificar o suprimir un producto reenvía a un campo extendido de determinantes y a un horizonte de tiempo prolongado. Así, la puesta en común del ciclo de vida de un producto y el ciclo coyuntural en sí mismo se inscribe en un contexto de largas tendencias. Se puede difícilmente hacer abstracción de un diagnóstico a medio o largo plazo. Se puede difícilmente hacer abstracción de los efectos en aval (de regreso a la empresa vía el medio ambiente general).

Una política de precios puede, por el contrario, escapar a este marco prolongado del análisis. El peso de la coyuntura en la fijación o en la modificación del precio de un producto se satisface del conocimiento de la elasticidad del producto. Ahora bien, sabemos hasta qué punto la elasticidad puede variar en el tiempo, especialmente bajo el efecto de circunstancias coyunturales. En un contexto de anticipaciones adaptativas, la elasticidad de los precios puede sufrir igualmente el efecto de una inflación estructural. Las modificaciones del precio de los productos pueden igualmente producirse bajo la acción de exigencias externas de presión sobre los costos. La anticipación de una acumulación cíclica de los stocks permite igualmente anticipar una presión sobre los costos y, por lo tanto, un eventual fortalecimiento de los márgenes por motivos coyunturales.

Una política de distribución consiste en la creación o modificación de una red, en la elección de un modo o forma de distribución. Tales decisiones se alimentan raramente de informaciones coyunturales. Cuando resultan de la creación de un nuevo producto pueden no obstante tener en cuenta posibles riesgos coyunturales asociados a una forma de distribución. Tradicionalmente, los costos de transporte o de almacenamiento son indicadores coyunturales muy sensibles.

Una política de *promoción* recurre normalmente a informaciones puntuales (encuestas, sondeos, hábitos de los consumidores, ...). Se ha evocado ya la posibilidad de adaptar la presión marketing a las características del medio ambiente y no únicamente a los objetivos internos de la empresa. La información coyuntural ejerce aquí un efecto incentivo en el impacto de medidas.

3.2 Estrategia y Coyuntura

Dos conceptos permiten ilustrar la manera en que una estrategia comercial se inscribe en un contexto de movimiento amplio: el ciclo de vida del producto y la cartera de productos.

El ciclo de vida de un producto concierne la evolución de la demanda potencial para este producto en el tiempo. La teoría del ciclo de vida examina cuatro fases: el lanzamiento o la introducción del producto en el mercado, el crecimiento, la madurez y el declive. Estas fases son de distinta duración según se aplique la teoría a una marca, a un producto o a un producto-mercado. La noción misma

del ciclo sugiere la correlación entre ciclo de vida de un producto y ciclo coyuntural (incluso si la expresión "ciclo de vida de un producto" parece aquí inadecuada y sería ventajosamente reemplazada por "etapas de vida de un producto"). De hecho, no se trata tanto de correlacionar las etapas de vida de un producto con las fases del ciclo coyuntural, sino de percibir la influencia de los movimientos de actividad sobre cada una de las etapas de vida del producto.

El concepto de etapas de vida de un producto no debe confundirse con la noción de duración de vida de un producto. Esta última noción es importante cuando se analizan los bienes durables en términos de su demanda de cambio. Este reemplazamiento varía según la talla, la edad media del parque existente y la duración esperada del producto. Es inexacto pensar que la duración de vida es el resultado de factores tecnológicos. Puede depender del medio económico general, de las circunstancias coyunturales, prolongando o reduciendo esta duración de vida; una fase de recesión incita a la prolongación de la duración de vida puesto que crea una anticipación de baja de precios que frena todo gasto; una fase de expansión incita a abreviar la duración de la vida precipitando su reemplazamiento. Los movimientos amplios refuerzan estos comportamientos de modo que la duración de vida será tanto más prolongada como se halle la recesión en una amplia fase de débil crecimiento, y aún más reducida como se encuentre la expansión en una amplia fase de enérgico crecimiento.

Las etapas de la vida de un producto soportan igualmente el medio coyuntural. En cuanto a las marcas, véase productos específicos, las fluctuaciones de la coyuntura van a prolongar o reducir las diferentes etapas, teniendo en cuenta el carácter portador o no de la demanda. Una fase de expansión que se acompaña de un aumento importante de la demanda de consumo aporta un apoyo al producto: reduce la fase de lanzamiento, amplía la fase de declive. Es comprensible que una política comercial no puede plegarse a la precisión de semejante calendario, más aún cuando el momento del lanzamiento de un nuevo producto va a exigir las ulteriores etapas. Además, ya se ha superado la dificultad de construir una política coyuntural en una lógica de fase más bien que de ciclo.

En general, las empresas administran gran número de productos. Cuando estos productos o servicios

pueden ser razonablemente diferenciados, forman una *cartera de productos*. En el proceso de análisis estratégico, el concepto de cartera de productos-mercados permite a la empresa administrar sus recursos en función de sus objetivos. Según desee asegurar una estabilidad de ingresos, un crecimiento importante o una gran parte de mercado, la empresa favorecerá el desarrollo de productos en el marco de su ejercicio global.

El peso de la coyuntura en la fijación o en la modificación del precio de un producto se satisface del conocimiento de la elasticidad del producto.

Es posible trazar una tipología de productos-mercados en función de los criterios siguientes: la parte de mercado relativa y el grado de sensibilidad coyuntural. Este último criterio se distingue de la tasa de crecimiento del mercado de referencia en la medida en que traduce el impacto del crecimiento sobre los resultados de la empresa. Es un indicador microeconómico y no sectorial o macroeconómico.

Se pueden definir así cuatro grupos de productos-mercados:

- Las "*locomotoras*", productos cuya parte de mercado relativa es importante para una sensibilidad elevada a la coyuntura. Se trata de productos-mercados que han acompañado el desarrollo de una fase de amplio crecimiento; procedentes de innovaciones tecnológicas de base que han creado el movimiento de tendencia, estos productos-mercados benefician de ventajas de competencia evidentes; son grandes empresas cuyas inversiones en investigación y desarrollo han anticipado el reintegro de tendencias graves de la economía. El término "locomotora" también hace referencia al efecto de arrastre que operan sobre cantidad de otros productos, por analogía con el arrastre internacional de la actividad;

- los "*valores seguros*", productos cuya parte de mercado relativa es importante para una sensibilidad a la coyuntura débil. Se trata de productos-mercados que han sabido imponerse sin mayor ayuda del medio. Paralelamente a las "vacas de leche" descritas arriba, estos productos-mercados detienen una posición competitiva fuerte y la estabilidad de sus resultados es su primera

preocupación. Sectores que se dirigen a los poderes públicos, tales que la industria de armamento o ciertas ramas de obras públicas pueden posicionarse en el mercado, tomando un lugar preponderante -a veces monopolítico- sin verse obligados por los cambios de tendencias del medio económico;

Dos conceptos permiten ilustrar la manera como una estrategia comercial se inscribe en un contexto de movimiento amplio: el ciclo de vida del producto y la cartera de productos.

- los *"cometas"*, productos cuya parte de mercado relativa es débil para una sensibilidad a la coyuntura elevada. Se trata de productos-mercados que siguen la evolución de las tendencias graves sin poder tener un lugar determinante, ya sea porque se sitúan tras las huellas de las *"locomotoras"* (cesión en subcontrato de sectores capitalístico fuertes), ya sea porque su expansión relativa reclama importantes recursos. Es frecuente encontrar estos productos-mercados en las transiciones de movimiento largo, especialmente cuando el sector financiero se beneficia de la apatía relativa de las ramas industriales pesadas. Las fases de racionalización ven la eclosión de ciertos servicios financieros, de *"pequeños oficios"* o, a veces, de una economía paralela que tiene la oportunidad de desarrollarse hasta el punto de crear una parte de mercado determinante y estable; su duración de existencia es breve -al menos en un horizonte de movimiento largo-;

- los *"niños sin historia"*, productos cuya parte de mercado relativa es débil para una sensibilidad a la coyuntura débil. Se trata de productos-mercados que atraviesan los movimientos coyunturales sin ser afectados por ellos de ninguna manera; su divisa podría ser *"para vivir felices, vivamos escondidos"*. Por el contrario a los *"pesos muertos"* que corresponden en la matriz BCG de base, los *"niños problemáticos"* mantienen resultados estables cualquiera que sea el contexto económico general. Su insensibilidad relativa les protege de turbulencias de tendencias graves. Pertenecen a sectores resguardados, servicios domésticos sin excesiva competencia.

La cartera de productos-mercados reagrupa un conjunto de productos, cada uno con una sensibilidad

propia. La sensibilidad ingreso, ganancia o costo ya definida se obtendrá por la suma de las diferentes sensibilidades individuales. Un elemento de diagnóstico importante consiste en medir la dispersión relativa de la cartera de productos-mercados en términos de sensibilidad a la coyuntura. Se puede representar la sensibilidad coyuntural de la cartera por medio de un conjunto de parejas *"grado de sensibilidad parte relativa del volumen total de negocios"*, medido para cada producto-mercado. El peso coyuntural de un producto en la cartera global viene dado por su grado de sensibilidad coyuntural multiplicado por su parte relativa en el volumen de negocio. Un producto cuya sensibilidad coyuntural es débil pero ocupa una parte importante en las actividades de la empresa puede tener un peso coyuntural equivalente a un producto cuya sensibilidad coyuntural es elevada pero la parte relativa de actividad es irrisoria.

Sin ser exhaustiva, esta secuencia permite asegurar una coherencia entre el diagnóstico comercial y las exigencias del medio ambiente. Si las tendencias graves de la economía se orientan a la alza, la empresa tiene la oportunidad de reforzar la sensibilidad de costos productos o la parte de actividad y de mercado de sus productos más sensibles. La modificación de estas sensibilidades responde a la doble exigencia de diagnóstico de marketing estratégico (puntos fuertes y débiles cara a los competidores existentes y potenciales) y de diagnóstico coyuntural de empresa (puntos fuertes y débiles cara a la actividad general; grado, sentido, naturaleza y determinantes de la sensibilidad).

3.3 LA GESTION EN LAS FASES COYUNTURALES

a. Fase ascendente

En la perspectiva ascendente de un ciclo, se anticipa una progresión del consumo privado bajo la acción conjugada del conjunto de determinantes. La recuperación de la demanda, incluso si su origen no es estrictamente de consumo, se propaga al conjunto de los sectores debido a la competencia del desarrollo del ciclo coyuntural. La fase de expansión en sí misma no puede existir de manera durable sin el concurso de la masa crítica de demanda que constituye el consumo privado. La fase de expansión se acompaña, pues, de un crecimiento substancial de la demanda global y permite un aumento de las ventas sin tensión competitiva excesiva. La política comercial puede así acompañar el desarrollo de esta fase, en el marco de objetivos de crecimiento más que de partes de mercado.

Al principio de la fase de expansión, el crecimiento se realiza en cantidades más que en precios. Los stocks acumulados durante la fase descendente del ciclo se reponen en el mercado y las perspectivas de crecimiento no obstaculizan aún el aprovisionamiento o los costes. Sin embargo, el principio de esta fase no se desarrolla de la misma forma para todas las ramas o tipos de productos. Por una parte, se observa una débil sensibilidad por parte de los bienes perecederos y de ciertos servicios; la aceleración progresiva del ciclo no les afecta de forma determinante. Las variaciones de los stocks se reducen (sector alimentario, servicios) y el fenómeno de ajuste de los stocks en el ciclo juega un papel mínimo. Por otra parte, se observa una fuerte sensibilidad de parte de los bienes durables y de los servicios que no son asimilables a funciones de necesidad. Aquí, las variaciones de stocks pueden explicar fluctuaciones importantes. Son estas ramas de actividad las que estarán más influidas por la expansión inicial del ciclo.

La sensibilidad de los indicadores del consumo durable es conocida por los coyunturistas y previsionistas. La sensibilidad de las ventas de los sectores electrodoméstico, mobiliario y automotriz es conocida por los actores de estos mercados. El vínculo entre estos aspectos de la realidad no es siempre aparente; en efecto, la reagrupación de ramas complejas en la gran distribución puede enmascarar las variaciones relativas de los tipos de producto. La política de distribución que se encuentra en la base de estos reagrupamientos se acompaña en realidad de una política de producto, la diversificación reduciendo la sensibilidad coyuntural en términos de productos de la empresa. Se debe señalar que la sensibilidad es aquí independiente de la talla de la empresa. Desde el principio de una fase de expansión, la naturaleza del producto es determinante, desde que el crecimiento general del mercado permite una expansión simultánea de las ventas de todos los intervinientes.

Entre los principales determinantes que explican la expansión del consumo, se observa un crecimiento de los ingresos y del poder adquisitivo. Los ingresos aumentan en cada uno de sus componentes: ingresos de personas independientes ligeramente en avance sobre el ciclo, ingresos de asalariados simultáneamente, ingresos mobiliarios en función de la progresión del tipo de interés, es decir poco sensibles al principio de la fase y más sensibles cuando los efectos de tensión se propagan en la economía. Teniendo lugar la expansión, más en

volumen que en precio, el poder adquisitivo aumenta y opera un efecto de incentivo sobre el consumo. En cuanto a los ingresos mobiliarios, su progresión cíclica se observa más en términos de plusvalía que en términos de rendimiento del arrendamiento. Las transferencias no siguen el movimiento sino en la debida competencia de su componente de actividad (subsidios de paro); siguen el movimiento más que sobrellevarlo o contrariarlo.

La estructura de los ingresos tienen repercusiones sobre la política comercial. Como ya se ha visto, la sensibilidad coyuntural de las empresas no está solamente determinada por la naturaleza intrínseca del producto, sino también por el tipo de demanda a que se dirige. Incluso en materia de bienes duraderos, se observan ciertos segmentos poco sensibles con respecto a la coyuntura. En una fase de expansión, la progresión de los ingresos se acompaña de una reducción relativa de las diferencias, beneficiando los ingresos más escasos de un nuevo período coyuntural (mejora del empleo, luego aumento del ingreso transitorio), de tal forma que las empresas que se destinan a los ingresos elevados sufren menos las exigencias del ciclo que las que se destinan a los ingresos más escasos. La segmentación del mercado en términos de ingresos tiene una dimensión coyuntural en la medida en que las unidades de distribución implantadas en los barrios de altos ingresos están menos sujetas a los riesgos coyunturales. La política de implantación escapa por razones evidentes a preocupaciones coyunturales de corto plazo; por el contrario, la organización de la red existente, en términos de producto, de precio o de promoción puede inspirarse del aspecto cíclico diferenciado de los modos de ingresos. Una promoción de naturaleza coyuntural tiene más posibilidades de tener un impacto en la fase de expansión, para establecimientos provistos de una clientela de ingresos modestos. La elección de productos ofrecidos puede variar también en este sentido.

En el proceso de análisis estratégico, el concepto de cartera de productos-mercados permite a la empresa administrar sus recursos en función de sus objetivos.

La elasticidad de la demanda en los ingresos se encuentra en el centro de la problemática. Puesto

que la propensión de consumir es más importante en las categorías de ingresos inferiores, una segmentación del mercado puede beneficiarse de estas diferencias de elasticidad. Aún más, la variación cíclica de los ingresos, pero igualmente de la elasticidad, conduce a establecer un calendario coyuntural de las acciones, promociones y otras medidas de marketing. Si el objetivo consiste en alcanzar una tasa máxima de crecimiento, la fase de expansión constituye una fase de oportunidad; si el objetivo consiste en estabilizar un crecimiento a través del ciclo, la política será contra-cíclica y se dejará que la propia dinámica de la fase de expansión se aplique a las ventas.

Los *precios* no juegan un papel determinante en el comienzo de la fase de expansión. La presión de los costes sigue siendo moderada y el margen de beneficio puede adaptarse a los objetivos de resultado de la empresa. Además, los precios evolucionan de manera convergente de tal forma que una política de precios puede aventajar o desventajar una gama de productos. En la capacidad de sacar provecho de la situación coyuntural mediante una política de precios, es necesario definir previamente la sensibilidad-precio de los productos o de la empresa considerada. Una empresa líder en su mercado tiene un poder de precio que no tienen sus competidores; sin embargo, la regularidad de las fluctuaciones de precio durante el comienzo de una expansión no le presta sino una ventaja relativa. Los márgenes son tales que su ventaja-precio puede encontrarse compensada por las reacciones de sus competidores. Progresivamente, a medida que la expansión se aproxima a la tensión, el factor precio se hace determinante. La presión de los costos conduce a las empresas a tener que repercutirlos sobre los precios finales para mantener sus márgenes de beneficio, salvo para las empresas líder que encuentran en la política de precios una ventaja competitiva creciente, a medida que el ciclo progresa.

Los determinantes financieros de los particulares incluyen igualmente su capacidad de ahorro y de endeudamiento. Toda fase de expansión se acompaña de una desaceleración del ahorro y de formas diversas de endeudamiento, a corto y largo plazo. Las ramas durables del consumo privado se articulan alrededor de formas de crédito, como los préstamos personales o las ventas a plazos. Las mismas grandes empresas de distribución ofrecen sus servicios financieros, acoplando entonces tal

política financiera a las políticas ya entabladas de producto o de precio. Pero, a menudo, el margen de maniobra con respecto a la coyuntura -y especialmente al tipo de interés- se encuentra fuertemente reducido por la necesidad que tienen de volver a financiar su cartera-clientes. Las empresas financieras pueden prestar un servicio vinculado muy de cerca al consumo. En tal caso, les es posible promover o adaptar la forma o el coste del producto a las circunstancias coyunturales. Se puede pensar en una promoción de crédito o en una baja de tipos, como en el caso de acciones temporales o puntuales.

En una fase de expansión, la demanda está a menudo mantenida por el crecimiento de los ingresos. Cuando los tipos aumentan con el ciclo, las condiciones siguen siendo favorables para financiar bienes de consumo durables de tal forma que la parte del endeudamiento en el ingreso sigue siendo estable. Una política de precios o de servicios financieros adaptados al consumo puede seguir esta evolución sin mayores medidas coyunturales. Pero, cuando la fase de expansión culmina y los costos financieros agravan la carga del endeudamiento, existe una oportunidad de preceder el movimiento adaptando los servicios financieros a las circunstancias.

b. Alta coyuntura

Cuando la demanda alcanza niveles de fuerte actividad, ciertas exigencias de cantidad y de precio aparecen. En la cumbre de la expansión, el proceso de producción torna a un régimen tal que le es difícil estar aún más solicitado. Así, va a responder en dificultad de aprovisionamiento, en filas de espera y finalmente en alza de precios. La fase de tensión es aquella en la que las evoluciones de precios son más importantes que las evoluciones de cantidades. El consumo privado no escapa a la sobrepuja de la demanda agregada y registra diversas señales de tensión destinadas a los consumidores. Tales señales son emitidas por las empresas vía el mercado y resultan, ya sea de un comportamiento defensivo de los ofertadores que no pueden seguir respondiendo a un crecimiento de la demanda, ya sea de un comportamiento anticipado de estos mismos ofertadores que desean evitar un retroceso brutal del mercado.

Las exigencias de cantidades (filas de espera, plazos de espera, stocks inexistentes, . . .) interpelan la política de distribución tanto como la

política de promoción. En materia de política coyuntural de distribución, se trata de saber si las formas de distribución existentes pueden adaptarse para mitigar estas obligaciones de la fase de tensión. Formas de distribución que parecen costosas en las otras fases del ciclo pueden encontrar una rentabilidad en fase de tensión (el flete aéreo por ejemplo). Una política eficaz de distribución con respecto de los movimientos de la coyuntura debería poder ajustarse al desarrollo del ciclo, sin necesitar un nuevo despliegue mayor de las estructuras de las empresas. En materia de política de promoción, la fase de tensión debería corresponder a un alivio de la presión marketing. Aquí también cabe imaginar que la inversión del ciclo implica "de facto" un ajuste de las formas de promoción (por ejemplo, limitando el número de soportes publicitarios).

Las obligaciones de precio conciernen naturalmente la política de precio de la empresa. Como ya ha sido determinada en la fase de expansión, la empresa va a enfrentarse gradualmente a una competencia más viva en el mercado. A medida que el ciclo se invierte, la demanda se contrae y disminuyen las posibilidades de crecimiento de las empresas. Los objetivos comerciales no se expresan ya en tasas de crecimiento (en tasas de expansión) sino en partes del mercado. Ahora bien, el mantenimiento de las partes de mercado en la inversión del ciclo necesita una política competitiva, fundada esencialmente en los precios. Las ramas resguardadas y aquellas en las que los componentes internos del precio de coste preponderantes disponen de un mayor margen de maniobra y de un triunfo competitivo. Este triunfo se hace coyuntural desde que la cumbre del ciclo ve una evolución divergente de los precios de los productos. Las diferencias que aparecen entre los precios presentan una oportunidad para las empresas, sin necesariamente reducir su margen de beneficio.

c. Recesión coyuntural

Después de la inversión del ciclo, la actividad conoce una fase de ajuste más o menos larga. La fase de recesión ve producirse una contracción de la demanda bajo el efecto de la estabilidad, véase el retroceso, de los ingresos y del poder adquisitivo. Los ingresos del trabajo disminuyen en su componente transitorio (horas suplementarias, gratificaciones, participación en beneficios) y en su componente permanente, después de la disminución del empleo. Los ingresos mobiliarios experimentan la incertidumbre del total cambio coyuntural,

mientras que los ingresos inmobiliarios se ven afectados por el cambio precoz de los sectores de la construcción e inmobiliario. Los precios siguen siendo rígidos a la baja -al menos en tanto que la recesión no perdure- disminuyendo aún más el poder adquisitivo. Finalmente, si las condiciones financieras mejoran, la carga acumulada de la deuda continua abrumando los comportamientos.

En este contexto de recesión, se observa una disminución de la demanda efectiva, un crecimiento de la competencia, una reducción de las partes de mercado y una pérdida de rentabilidad para numerosas empresas. Las implicaciones de esta situación pueden expresarse en comportamiento de adaptación o en reacción contracíclica.

Ciertas empresas afectadas por la recesión adoptan una política comercial calcada sobre las obligaciones objetivas del mercado que se reduce. La reducción de los ingresos provoca efectos de sustitución entre los productos, los consumidores abandonando así ciertos productos de lujo y sustituyéndolos por bienes menos onerosos. La política de producto puede responder, sino anticipar, a tales efectos de sustitución haciendo hincapié sobre los productos sin marca u otros sustitutos equivalentes. Las medidas clásicas de elasticidad pueden informar a la empresa sobre la eficacia de tales medidas. La reducción de los ingresos en tiempo de recesión se acompaña de una dispersión de éstos, de tal forma que la segmentación de la demanda debe estar actualizada.

La cuestión de una buena segmentación es central para una política comercial de naturaleza coyuntural. Cuando para una empresa se confirma la sensibilidad global de los ingresos, es juicioso integrar criterios coyunturales en la elección de la segmentación. El enfoque del marketing determina la realidad a partir de la función o del servicio que el producto presta al consumidor (grado de satisfacción de una necesidad elemental o sofisticada). La aproximación coyuntural permite raramente una ventilación de la demanda en función de criterios de comportamiento, razón por la cual el marketing desarrolla un arsenal de investigación propia a su gestión. El análisis de los productos-mercados se realiza sobre la base de los criterios demográficos, socio-culturales o económicos que conducen a segmentaciones "por ventaja", "psicográfica" o "comportamental", cuyo análisis presupone una cierta estabilidad en el tiempo. se trata de saber si es posible integrar una dimensión coyuntural en la

segmentación. Como ejemplo, se puede pensar que la fase de recesión vuelve obsoleta una segmentación fundada en fase creciente y que asocia criterios de ingresos o de empleo. En la fase de expansión, estas variables conocen un grado de coherencia; en la fase descendente del ciclo, los ingresos del trabajo sufren la deterioración del empleo, mientras que otros componentes de ingresos pueden estabilizarse temporalmente. La segmentación no se clarifica solamente por el nivel o el crecimiento de los ingresos, sino también por la fuente y la estabilidad de los ingresos. En este orden de ideas, un sistema de "credit-scoring", de determinación del riesgo de préstamo, deberá ponderar de forma diferente la variable ingreso (nivel, crecimiento, estabilidad, fuentes) en función del contexto coyuntural portador.

La fase de recesión se traduce igualmente en un efecto-precio. Las inversiones de los últimos ciclos demuestran la persistencia de un fenómeno inflacionista, incluso durante una recesión. Las anticipaciones inflacionistas alimentadas en el transcurso de la expansión precedente al cambio fueron difíciles de combatir y amenazaron el éxito de una recuperación. En tal contexto, si las empresas no aplican una política de precios adaptada reduciendo sus márgenes, se juegan a la vez la merma de la recuperación (efecto macroeconómico) y el ser eliminadas del mercado (efecto microeconómico). La duración esperada de la recesión amenaza con ser determinante para la supervivencia de la empresa; a medida que las anticipaciones inflacionistas se reducen y que se registran ciertas bajas de precios, la rentabilidad de las empresas se reduce y el mercado elimina un cierto número de ellas. A este respecto, la sensibilidad de los costes demuestra el riesgo que corre la empresa. Las que están en un mercado "price-taker" y/o dependen ampliamente de los costes importados tienen aún más razón de ajustar sus márgenes en la fase de recesión.

Ciertas empresas en recesión tienen la capacidad de adoptar una política contra-cíclica (hay que distinguirlas de las empresas cuya sensibilidad de recaudación es por definición contra-cíclica). Cuando son líderes en un mercado (política de producto) o "price-setter" (política de precio), refuerzan sus partes de mercado, en defecto del crecimiento de sus ventas, benefician de sus ventajas competitivas. Por ejemplo, una empresa de gran distribución puede disminuir los precios de un cierto número de productos en un contexto de recesión sin que el impacto sea mayor en sus resultados

globales. El beneficio competitivo proviene menos de la diversidad de sus productos o servicios que del estudio de su red que le permite alcanzar segmentos de demanda muy diferente. La misma política puede llevarse a cabo en términos de producto.

Igualmente, las acciones de promoción encuentran su lugar como acción contra-cíclica en un contexto de recesión. Estas acciones que no conciernen necesariamente los precios de los bienes se dirigen a estimular el comportamiento de la demanda de consumo.

La inversión del ciclo hacia arriba completa el movimiento coyuntural. La fase de depresión hace hincapié en las condiciones de reanudación de la actividad. Lo que no se distingue siempre con claridad de la recesión, en la medida en que esta distinción depende ampliamente de una interpretación de las respectivas cargas de las oportunidades y de las obligaciones existentes. Efectivamente, es extraño que, en materia de consumo, se observe una degradación uniforme de los indicadores, la masa del consumo siendo tal que un efecto de inercia continuará manteniendo la actividad. Además, los bienes perecederos y ciertos servicios presentan una afirmada aciclicidad.

Si las empresas no aplican una política de precios adaptada reduciendo sus márgenes, se juegan a la vez la merma de la recuperación (efecto macroeconómico) y el ser eliminadas del mercado (efecto microeconómico).

La fase de depresión y la recuperación asociada constituye el momento privilegiado de la política de promoción. Se trata de sacar partido de los factores favorables y de ocasionar un movimiento de recuperación. Incluso si ello conlleva un coste para la empresa, la promoción emprendida en fase de depresión es paradójicamente la menos arriesgada desde un punto de vista coyuntural. Las perspectivas de expansión son efectivamente garantes del éxito de las operaciones. Supongamos que la promoción se haga vía facilidades de financiación del consumo estable, el riesgo de crédito se contrapesa con el crecimiento esperado de los ingresos. Sin embargo,

es necesario evitar en la materia una analogía estricta con la lógica macroeconómica. Una política de reactivación de la demanda (por ejemplo, vía una reforma fiscal) tiene un coste presupuestario que se contrapesa con las perspectivas de un reintegro fiscal del consumo y de un efecto multiplicador que mejora los ingresos y los gastos a medio plazo.

Desde el punto de vista de la empresa, los reintegros esperados son inmediatos, teniendo los efectos multiplicadores todas las oportunidades de escapar a la empresa e incluso a su rama de actividad. En esta materia, pues, la política promocional de reactivación debe definirse de forma bien precisa.