

Memo marzo 2026

Como el tiempo condiciona las estrategias

Es habitual que, en las definiciones estratégicas, el análisis de oportunidades y amenazas no incorporen el tiempo como variable a considerar, así como la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto.

Tomemos como ejemplo en un negocio expuesto a las importaciones, la apertura del mercado.

Si estamos en una industria que incluya algún desarrollo de producto, el tiempo transcurrido entre la apertura y el aumento de la competencia será de 6 meses a un año, lo que les permite a las empresas adaptar sus estrategias al cambio.

En una industria donde la importación es de productos terminados y si no hay otras barreras, el impacto competitivo será en pocos meses y el tiempo para adaptarse es mucho menor.

A la inversa sucede de la misma manera en un mercado que se cierra y hemos visto mercados desabastecidos cuando ello ocurre.

De manera similar le sucede al país ante un brusco cambio de política económica, el flujo de inversiones es lento y la destrucción de lo local puede ser rápido, generando cierres y caída de puestos de trabajo como estaría ocurriendo. En este aspecto es necesario estimar la distancia temporal entre el anuncio y la llegada de las inversiones, que suele ser de años, prolongando la agonía.

Con cambios de contexto tan fuertes como estamos viviendo las generalizaciones no son posibles y cada empresa, en cada momento debiera estimar sus oportunidades y amenazas valuando en que momento se pueden manifestar, así como la probabilidad de que ocurra.

Si va a aumentar la presión competitiva en el mediano plazo hay tiempo para adecuar presupuestos, revisar precios, inventarios y prepararse para un mercado más competitivo, concentrando la gestión en la parte más competitiva del negocio.

Si la presión competitiva se incrementa en el corto plazo es mejor no esperar a que cambie y adecuarse rápidamente sincerando precios, modificando promociones, etc. para evitar una caída simultánea de volumen y margen. De todos modos, es un escenario desafiante y algunas empresas poco advertidas verán dañada su situación económico-financiera ya que posiblemente se encuentren de manera brusca con caída de volúmenes y márgenes, que derivan en pérdida de rentabilidad y problemas financieros imprevistos.

Por ultimo el factor humano es determinante, todos tendemos a evitar decisiones difíciles, a esperar que no sea tan dañoso por lo negativo o esperar a que sea más claro si hay oportunidades a capturar.

Dejar pasar el tiempo no ayuda y posiblemente empeore la situación o se pierdan las oportunidades. Decidir rápido es riesgoso, pero postergar suele ser más riesgoso.