MOORE Business Embassy

Strategic Solutions Playbook.

Ep 3 - Niebla y Estanflación. Reconvertirse cuando el horizonte se achica.

Elaborado por Patricio Cavalli.

www.mbe.com.ar
advise@mbe.com.ar
+54 9 11 7515-9741



MOORE Business Embassy

Tabla de Contenidos

INTRODUCCION 04

EL CONCEPTO: LA TORTUGA ROMANA Y LA DEFENSA ACTIVA 05

DEL MITO A LA PRÁCTICA: EL CASO INDITEX (ZARA) OPERANDO EN LA NIEBLA 05

THE WAY FORWARD: EL PLAN DE ACCIÓN PARA LA TRINCHERA 06

CONCLUSIÓN 08

MOORE GLOBAL 09

INFORMACIÓN DE CONTACTO 09

MOORE Business Embassy

STRATEGIC SOLUTIONS PLAYBOOK

NIEBLA Y ESTANFLACIÓN. RECONVERTIRSE CUANDO EL HORIZONTE SE ACHICA.



Introducción

En nuestro Episodio 2 de este Playbook, marcamos la cancha: en un entorno que penaliza cada error, la eficiencia dejó de ser opcional. Hablamos de la necesidad vital de proteger al talento humano para la toma de decisiones estratégicas, rodeándolo con una capa de Inteligencia Aumentada (el modelo Human-Core, AI-Shell) que actúe como el "bisturí de silicio" de la organización.
Pero tener el motor afinado y el equipo liberado de tareas repetitivas es solo la mitad del trabajo, sobre todo cuando de repente el parabrisas se te pone en blanco y el camino se vuelve incierto.

Hoy, el verdadero adversario en la mesa del directorio de las pymes y empresas argentinas no entra pateando la puerta; se filtra por debajo. Hablamos de *La Niebla*, ese escenario de estancamiento con inflación que no te liquida de un golpe, pero te va asfixiando lentamente.

La Niebla es ese contexto espeso donde las ventas no traccionan, pero los costos fijos, operativos y logísticos siguen subiendo por la escalera. Te quita visibilidad. Hace que los presupuestos en Excel envejezcan en semanas y que la caja empiece a gotear de manera invisible. En este escenario, el mercado no perdona los movimientos lentos ni la inercia corporativa. No es momento para jugadas heroicas a ciegas; es momento de asegurar el perímetro.

MOORE Business Embassy

STRATEGIC SOLUTIONS PLAYBOOK

NIEBLA Y ESTANFLACIÓN. RECONVERTIRSE CUANDO EL HORIZONTE SE ACHICA.



El Concepto: La Tortuga Romana y la Defensa Activa

Cuando una legión romana se veía bajo un ataque pesado y desde varios frentes, no salía a correr por el campo abierto a los gritos. Cerraban filas, subían los escudos y formaban la "testudo" (la tortuga). Avanzaban, sí, pero blindados.

En los negocios, esto significa cambiar el chip mental de "crecimiento a toda costa" a "resiliencia estratégica". Ojo: una estrategia defensiva no es meterse debajo del escritorio a esperar que el mercado se arregle solo, ni tampoco es meter tijera y recortar gastos a lo bruto. Recortar personal o frenar operaciones lo hace cualquiera, eso es supervivencia básica. La verdadera Defensa Activa implica auditar dónde perdés energía, incorporar tecnología para ser más ágil, reasignar talento y blindar tu flujo de fondos. Se trata de achicar la superficie de contacto para que los golpes reboten, mientras abrís ventanas tácticas de oportunidad.

Del mito a la práctica: El caso Inditex (Zara) operando en La Niebla

Para no quedarnos en los libros de historia, miremos cómo operan los grandes cuando la economía se empantana. Entre 2022 y 2023, Inditex (el grupo dueño de Zara) se enfrentó a una "Niebla" global perfecta: estanflación en Europa, crisis logística y costos de materiales por las nubes. En lugar de solo achicarse, ejecutaron una defensa activa de manual:

Tecnología y Talento como blindaje: En pleno estancamiento, no frenaron su inversión tecnológica. Aceleraron la integración de su sistema RFID, lo que les permitió tener un "inventario único". Si una prenda no se vendía en el local físico, se despachaba desde ahí mismo para una compra online. Reentrenaron a su personal de tienda para que funcionaran como mini-centros de distribución.

NIEBLA Y ESTANFLACIÓN. RECONVERTIRSE CUANDO EL HORIZONTE SE ACHICA.



Pricing Quirúrgico: No subieron los precios "por las dudas" en toda la tienda para espantar clientes. Mantuvieron accesibles los productos básicos de alta rotación y aplicaron dynamic pricing en las prendas premium. Además, tomaron una decisión defensiva antipática pero brillante: empezaron a cobrar una tarifa por las devoluciones online, cortando de raíz el sangrado logístico que les generaban los compradores ineficientes.

Nuevas Unidades Dinámicas: Leyeron que el consumidor estaba golpeado por la inflación, pero en lugar de bajar la calidad de su ropa, abrieron un nuevo mercado: Zara Pre-Owned. Crearon una unidad de negocios de segunda mano y reparación de prendas, diversificando sus ingresos, reteniendo a clientes con menor poder adquisitivo y capturando la tendencia de la economía circular.

The Way Forward: El Plan de Acción para la Trinchera

¿Cómo se lidera tu empresa cuando la visibilidad es nula? Con luces cortas, un tablero de control preciso y agilidad estructural. Acá van tres pasos estratégicos para navegar La Niebla:

1. Liquidez Tecnológica (La dictadura de la caja):
En tiempos de Niebla, un peso hoy en la cuenta vale más que tres a 90 días. Usá las herramientas de IA de las que hablamos en el Episodio 2 para predecir quiebres de caja antes de que ocurran. Automatizá las cobranzas y digitalizá tu stock. Si un cliente te estira los pagos, te está licuando el margen; te estás convirtiendo en su banco gratis. Es preferible resignar rentabilidad en el papel a cambio de rotación rápida.

2. Pricing Quirúrgico y Oferta Dinámica:
Cortar con hacha espanta a la demanda; tenés que usar bisturí. Entendé qué productos de tu portfolio son inelásticos (los que el cliente necesita sí o sí) y cuáles son prescindibles.



Ajustá precios de manera diferenciada por canal, por tipo de cliente o por volumen. Creá unidades de negocio "lite" o combos de valor (como hizo Zara con la ropa de segunda mano) para mantener a los clientes que tienen el bolsillo castigado, sin regalar el prestigio de tu marca principal.

3. Fidelización y Exploración Táctica:

Salir a cazar clientes nuevos a campo abierto en medio de La Niebla es carísimo. Tu mejor jugada defensiva es atrincherarte con tus mejores clientes (tu 20% más rentable) y darles un servicio impecable. Pero al mismo tiempo, utilizá el talento senior que liberaste de la carga operativa para explorar nichos periféricos. ¿Podés empaquetar un servicio que antes dabas gratis y cobrarlo como un adicional premium? ¿Podés alquilar capacidad ociosa de tu fábrica o de tu flota?

MOORE Business Embassy

STRATEGIC SOLUTIONS PLAYBOOK

NIEBLA Y ESTANFLACIÓN. RECONVERTIRSE CUANDO EL HORIZONTE SE ACHICA.



Conclusión

La Niebla es un test de estrés implacable. Las empresas que se queden paralizadas van a ver cómo el estancamiento se devora su capital. El verdadero diferencial no lo hace quien se expande a ciegas, sino quien sabe replegarse inteligentemente, readapta su talento e integra tecnología para proteger sus márgenes. Quien logra mantener los motores regulando a la perfección bajo la bruma, será el primero en acelerar a fondo cuando el viento vuelva a cambiar.

Patricio Cavalli
Strategy Advisor
Moore Business Embassy
patriciocavalli@tejero.com.ar

MOORE Global

RED INTERNACIONAL DE AUDITORÍA, CONTABILIDAD Y CONSULTORÍA.



Somos MOORE

Cuando trabajas con Moore, colaboras con personas que se preocupan profundamente por tu éxito y cuentan con la dedicación para ofrecer resultados medibles.

CONOCENOS

Moore Global combina la experiencia técnica de una red consolidada con la flexibilidad de firmas locales, permitiendo a sus clientes acceder a conocimientos sectoriales profundos.

5.1M
Mil millones de ingresos

234
Firmas en la Red

QUIÉNES SOMOS

Fundada en Londres en 1907, Moore Global es hoy la 11.ª red de servicios profesionales más grande del mundo. Su propósito —"help people thrive"—se refleja en la cercanía con el mercado medio y en una cultura colaborativa que combina escala global con atención local.

QUÉ HACEMOS

1 **Consultoría y Corporate Finance**

Estrategia, valoración y M&A para acelerar el crecimiento, estructurar financiamiento y maximizar el valor empresarial.

2 **Impuestos & Auditorías**

Auditorías independientes con estándares globales y planificación fiscal proactiva que garantiza cumplimiento y optimiza la carga tributaria.

3 **Outsourcing y servicios de negocio**

Soluciones sectoriales en Real Estate, Servicios Financieros, Tecnología, Energía y más.

MOORE EN NÚMEROS

Consolidada entre las redes de servicios profesionales más grandes del mundo, Moore Global destaca por una presencia multinacional robusta y un desempeño financiero en constante expansión.

116
Países

37.199
Profesionales

563
Oficinas

www.moore-global.com

Londres, Reino Unido.

MOORE Business Embassy

CONOCÉ A NUESTROS EXPERTOS



Consultor con amplia experiencia en publicidad, medios y entretenimiento, experto en M&A, estrategia fiscal, gestión de talento y auditoría para maximizar valor y eficiencia.

MATÍAS TEJERO, CEO DE MOORE TEJERO & MOORE BUSINESS EMBASSY



Estratega de negocios y de marcas que integra estrategia, marketing y foresight; convierte complejidad en planes de alto impacto y lidera transformación, desarrollo comercial y M&A en empresas y startups.

PATRICIO CAVALLI, STRATEGY ADVISOR



Experto en la industria energética con amplia experiencia en América Latina, especializado en integración energética regional.

FERNANDO MEITER, ENERGY, MINING AND UTILITIES ADVISOR



Profesional con amplia experiencia en gestión, comunicación institucional y en los sectores educativo y de investigación, especializado en investigación, estrategia comercial y negociación.

MAXIMILIAMO IVICKAS, GEOPOLITICAL ADVISOR

MOORE Business Embassy

Contáctanos

Brindamos soluciones integrales para que las empresas tomen decisiones con confianza.

MAURE 4109, 1ER PISO. DISTRITO AUDIOVISUAL, BUENOS AIRES, ARG.

ADVISE@MBE.COM.AR

CANAL DE CONSULTAS:
ENERGY.MINING@MBE.COM.AR

WWW.MBE.COM.AR

+54 9 11 7515-9741

MOORE Business Embassy

¿Te interesa aprender más sobre estos temas?

Escucha Finance Rockstars, el podcast sobre finanzas, creatividad, tecnología y estrategia de negocios.



Spotify

YouTube

Listen on Apple Podcasts

www.financerockstars.net