

# GESTIÓN EN TIEMPOS DE



*Buscando oportunidades donde otros ven problemas*



Por: **Hugo Paz Pastor**  
Gerente General

**P**ara nadie es novedad que hoy en día estamos en un período de desaceleración económica. Las proyecciones del Ministerio de Economía y Finanzas para el crecimiento del PBI en el 2015, se han reducido de 5% a 4.2%, en poco más de 2 meses, cifra que de acuerdo a la opinión de reconocidos analistas económicos, podría incluso llegar a un nivel inferior o cercano a 4% al final del año. Esto ha venido acompañado de una tendencia a la baja de la confianza del consumidor peruano, que según la consultora GFK, en febrero alcanzó su menor nivel en los últimos 12 meses.

Sin duda es el momento para que tanto el Gobierno (en sus tres niveles) como el sector privado, den señales claras que nos hagan pensar en que este año será el punto de quiebre para la recuperación del país. Existen además, al menos a nivel Perú, motivos importantes por los que la confianza podría retomar la senda del optimismo: proyectos mineros ad portas de iniciar operaciones, otros tantos por iniciar construcción, indicadores macroeconómicos que permiten que el Perú sea bien visto desde afuera, riesgo país más bajo en la región, paquetes de estimulación económica, entre otros.

Al Gobierno le tocará hacer su parte y el mundo nos presentará la coyuntura en la cual nos toque competir, sin embargo, mal haríamos en esperar lo que pase afuera, sin tomar acción por nosotros mismos. Está claro que los empresarios privados debemos cumplir un rol protagónico en esta recuperación, para ello es importante tener algunas consideraciones que deberían convertirse en una práctica constante en las compañías:

1. Modificar o elaborar (si es que no lo tiene aún) el plan estratégico para la empresa teniendo en cuenta el contexto actual. Esto requiere analizar distintos mercados, líneas de negocio, escenarios variados, nuevos factores, etc.

2. Enfocarse en entender al cliente: Los clientes, al igual que el resto de agentes, también se sensibilizan y modifican su comportamiento conforme se suscita la coyuntura. En esa línea, intentar comprender que es lo que el cliente busca ahora, como lo busca, en donde lo hace, bajo qué condiciones, etc. son preguntas que deberíamos responder internamente, con la finalidad de llegar a él de la mejor manera.

3. Revisar el modelo de negocio: Ante un nuevo contexto y distintos comportamientos de los agentes del mercado, es probable que la forma en que llevamos nuestro negocio requiera de una revisión: procesos, servicio al cliente, canales de atención, mercados atendidos, cadena de valor.

4. Innovación permanente: Los tiempos difíciles son normalmente los que incentivan nuestra creatividad y como consecuencia la innovación. Replantear nuestro negocio para mantener encendido ese espíritu y transformar las ideas en soluciones reales, hará que nuestra empresa marque la diferencia.

5. Revisión de indicadores financieros y de gestión: Los indicadores son como el tablero de mando de un avión, si no los revisamos permanentemente, corremos el riesgo de desviarnos del camino o incluso, caer. Algunos de los más importantes son: nivel de endeudamiento, nivel de liquidez, requerimientos de capital de trabajo, rotación de inventarios, márgenes de contribución y rentabilidad, EBITDA, entre otros. Estas mediciones son la “punta del iceberg”, pero nos dan señales de que algo bueno o malo están pasando en la compañía.

***“No puede impedirse el viento, pero hay que saber construir molinos”***, reza un proverbio holandés. En esencia, lo externo siempre nos afectará para bien o para mal, pero el tomar o no acción ante un contexto distinto, será, sin duda, un factor determinante en la sostenibilidad de nuestro negocio.