



## Manejo de la incertidumbre económica-financiera

### **Inestabilidad fuente de peligros y oportunidades**

El ejecutivo argentino se encuentra frente a un gran desafío, organizar su empresa con el fin de generar la rentabilidad más alta posible en un escenario futuro incierto. Para definir la estructura de costo más eficiente, la estrategia de precio de mayor penetración en el mercado local y externo, así como el plan de inversiones, el empresario necesita conocer cuál será el contexto más probable y sensibilizar su modelo de negocio en función al mismo. La definición de un escenarios futuro probable permitirá evitar pérdidas debido a contingencias y aprovechar mejor las oportunidades más rentables de negocio.

El mundo está pasando por grandes cambios, el aumento de los precios de los commodities , entre ellos, el del petróleo, la pérdida de valor del dólar, y la aparición de China como competidor e importante mercado. A nivel local, el aumento de los costos de materia prima y salarios, el incremento del gasto público, la crisis energética, el cambio continuo del marco impositivo y los controles de precios. Todo esto afecta de una forma u otra a las empresas argentinas.

Con incertidumbre, aquellas empresas que realicen importantes inversiones para ampliar capacidad productiva pueden sufrir fuertes pérdidas si el mercado se vuelve recesivo. Las empresas con un alto contenido de mano de obra en sus costos son más sensibles a los incrementos de salarios, en especial en un mercado de precios poco elásticos o controlados. La falta de energía provoca una reducción en la productividad de muchas empresas. Nuevas

retenciones y/o impuestos destruyen los márgenes del negocio.

Para el manejo de la incertidumbre, los empresarios argentinos deben informarse sobre las posibles [variaciones de las variables económicas y financieras](#) en el

#### **Expectativas empresarial**

Próx. año	Baja	Sube
<b>Resultados</b>	55%	11%
<b>Inversiones</b>	56,8%	6%
<b>Producción</b>	3,8%	50.5%
<b>Salario</b>	n/a	95%

*Fuente: Deloitte*

futuro y definir sus estrategias para sobrellevar los efectos negativos de las mismas y aprovechar posibles leverage u oportunidades.

Un estudio profundo de [las bases del negocio](#), así como de la estructura de egresos e ingresos de la empresa, permite al ejecutivo determinar que variables económicas y hecho político –social afectará más su rentabilidad. Luego, con proyecciones confiables de dichas variables, se puede sensibilizar el modelo de negocio ante dicho escenario y preparar la compañía para sacar el mejor provecho de la situación.

Los hechos presentes distraen la atención del empresario de los análisis y consideraciones a mediano y largo plazo, y con el tiempo una situación futura se vuelve

una contingencia actual. Muchos directivos de empresas construyen una visión particular del negocio y el aporte de [información externa](#) le permite ampliar la capacidad de lectura de la coyuntura y los contextos futuros, facilitando el planeamiento a mediano y largo plazo.

Las proyecciones de variables del negocio permiten diseñar modelos dinámicos de gestión con los cuales sensibilizar acciones y escenarios futuros, con el fin de conformar [una estructura de empresa que optimice la rentabilidad](#). Estos modelos también facilitan la toma de decisiones,

permitiendo evaluar la conveniencia de inversiones, contrataciones o cambios en la cartera de clientes.

El ejecutivo puede lidiar con el día a día, haciendo lo mejor con lo que le brinda la realidad cercana, o gestionar su empresa en forma eficiente previendo hechos futuros e incrementando la utilidad de la compañía con un correcto manejo de la incertidumbre. Las mejores oportunidades serán para aquellos que se preparen para los escenarios futuros o para quienes tengan la suerte de estar en el lugar preciso en el momento justo.

#### Según el Observatorio PyME, en las empresas de este sector:

- 5% fue la caída de la facturación durante el primer trimestre
- 51% el incremento de los costos en un año.
- 73% de las empresas piensan aumentar precios.
- 64% declaran una reducción en su rentabilidad en el último año.
- 42% esperan una caída de rentabilidad en el próximo año.
- 67% creen que no es buen momento para invertir.

**Autor:** Pablo F. Abram – PAC -Una consultora de empresas medianas con alma de grandes.  
[www.paconsultores.com.ar](http://www.paconsultores.com.ar)

#### Artículos relacionados

[Empresas complicadas: aumentaron sueldos sin prever el "desplome" en las ventas](#) Infobae 10/07/08

[El dolar sigue en baja](#) El Cronista Comercial 26/06/08

[Rentabilidad: claves para revertir la caída](#) Revista Fortuna 02/05/08

[La inflación embiste fuerte contra las ganancias de empresas e ...](#)  
En Yahoo 05/06/08 de Infobae

[Los planes de negocios modelo 2008](#) Revista Fortuna 15/02/0

[Costos, el principal problema](#) Revista Apertura 2/06/08

Más artículos en [Editoriales Exante SRL](#)