

Planeamiento estratégico empresarial en la nueva normalidad

¿De qué depende la recuperación de la economía peruana? Las proyecciones estarán sujetas a un conjunto de escenarios que dependerán de la eficacia y eficiencia conjunta en la formulación e implementación tanto de la política sanitaria como de la política económica.

19 de Mayo del 2020



Ricardo Pérez Luyo

Director de la Carrera de Negocios Internacionales de la Universidad de Lima.

En una reciente comunicación con el profesor Fred R. David –uno de los autores del muy reconocido libro *Strategic Management. Concepts. A Competitive Advantage Approach*–, me comentó que prefería no hacer mayor diferencia conceptual ni semántica entre planificación estratégica empresarial (strategic planning) y el plan de negocios (business plan). Naturalmente que ambos constructos son absolutamente complementarios; aunque, por lo general, hemos considerado al plan de negocios como muy cercano a un plan de acción, de naturaleza más táctica; mientras que la planificación estratégica empresarial se enfocaría en el análisis, la formulación, implementación y evaluación de acciones, buscando el logro de una ventaja competitiva sostenible, de naturaleza futurista.

El punto es que esta discusión académica –que hubiese parecido casi intrascendente en otros momentos– hoy retoma singular importancia por las muy graves consecuencias sobre la vida de las personas, la actividad económica y empresarial que nos está dejando la pandemia generada por la COVID-19.

El FMI proyecta una contracción del PBI global del orden del 3 % para el presente año, bajo el supuesto de que la pandemia pueda controlarse en el segundo semestre. Por otro lado, las economías emergentes (como la peruana) se han visto afectadas por la reducción de los precios de los commodities que exportan (con excepción del oro, que es un activo de refugio). Tal es el caso del precio de la cotización del cobre (US\$/lb), que, en lo transcurrido de este año, ha sufrido una caída cercana al 20 % (Reuters).

En una reciente presentación, el BCRP menciona que el PBI global podría tener una recuperación de algo menos del 6 % en el 2021.

Cómo citar:

Pérez Luyo, R. (19 de mayo de 2020). Planeamiento estratégico empresarial en la nueva normalidad. *RPP Noticias*. <https://rpp.pe/columnistas/ricardoperezluyo/planeamiento-estrategico-empresarial-en-la-nueva-normalidad-noticia-1266381>

Cuadro N.º 1: Crecimiento de PBI mundial
(variaciones porcentuales anuales)

	2018	2019	2020*	2021*
Economías desarrolladas	2,2	1,7	-6,1	4,5
Del cual:				
1. Estados Unidos	2,9	2,3	-5,9	4,7
2. Eurozona	1,9	1,2	-7,5	4,7
3. Japón	0,3	0,7	-5,2	3,0
4. Reino Unido	1,3	1,4	-6,5	4,0
Economías en desarrollo	4,5	3,7	-1,0	6,6
Del cual:				
1. China	6,7	6,1	1,2	9,2
2. India	6,1	4,2	1,9	7,4
3. Rusia	2,5	1,3	-5,5	3,5
4. América Latina y el Caribe	1,1	0,1	-5,2	3,4
Perú	4,0	2,2	-4,5	5,2
<u>Economía Mundial</u>	<u>3,6</u>	<u>2,9</u>	<u>-3,0</u> ↓	<u>5,8</u> ↑

*Proyección.

/ Fuente: Fuente: BCRP-Comisión de Economía, Banca, Finanzas e Inteligencia Financiera.

¿De qué depende la recuperación de la economía peruana? Las proyecciones estarán sujetas a un conjunto de escenarios que dependerán de la eficacia y eficiencia conjunta en la formulación e implementación tanto de la política sanitaria (“aplanar la curva” e infraestructura hospitalaria suficiente) como de la política económica (fiscal, monetaria y la “activa”). En este contexto, se estima que la evolución del PBI para 2020 se encontrará en un rango entre -2,6 % y -6,7 %, y que para el 2021 podrá ubicarse entre 4,8 % y 4,1 % (Maximixe).

¿De qué dependerá la recuperación de las empresas? En el marco del presente denominado New Normal (COVID y posCOVID-19), dependerá de la capacidad de reinsertarse en el tejido empresarial o de reinventarse bajo las nuevas condiciones externas e internas. La decisión estratégica adoptada por la Pastelería San Antonio es un ejemplo emblemático: cambio del modelo del negocio, de la propuesta de valor, del core business.

Nunca resultó ser tan absolutamente indispensable, como lo es ahora, pensar y actuar de una manera estratégica: volver al propósito del negocio que se emprendió; saber y obtener la información precisa, relevante y necesaria; analizarla oportunamente; formular un implacable pero pragmático FODA; calibrar muy bien los recursos (tangibles e intangibles) de la empresa; plantear alternativas de acción posibles y alcanzables en tiempos estimados; tener el liderazgo, el temple y el equipo para ejecutar y alinear los planes de acción; evaluar permanentemente los resultados que se vienen obteniendo; y no quedarse en el corto plazo. Pensar en el corto plazo naturalmente que es necesario, para, por ejemplo, tener la liquidez suficiente y mantener a flote la empresa, pero no será suficiente para estar entre los mejores. Y esta recomendación se aplica a toda empresa, sin importar su tamaño.