



ENTREVISTA CON ANDRÉS GARCÍA URIBE. GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE BEMBOS. ECONOMISTA POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ, CON MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS, UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE MÉXICO.

“Si crece la economía, el reto es crecer por encima”

Si hablamos del nuevo papel que desempeña el gerente de finanzas, uno de los temas clave es pasar del control a la generación de valor para el accionista. ¿Cómo asume usted este nuevo papel y con qué indicadores se mide?

El papel del gerente financiero siempre será resguardar el patrimonio de la empresa en general, aunado a lo que se enfatizó últimamente, como la generación del valor a los accionistas. Los indicadores tales como el valor económico agregado (EVA), el flujo de caja disponible para el accionista, la medición del EBIDTA, los clásicos valor presente neto y tasa interna de retorno, y el costo de capital, entre muchos otros, ayudan a conocer de forma cuantificada el incremento en el valor de los accionistas como resultado de la estrategia empresarial y sus políticas respectivas.

¿Cuáles son los principales retos que afronta en una industria en crecimiento?

El principal reto es generar el crecimiento en facturación de ventas y de rentabilidad, de tal manera que se traduzca en un incremento del valor al accionista. Si crece la economía, el reto es crecer por encima de ese crecimiento promedio del consumo interno del país; si nos encontramos en un entorno económico recesivo, el reto es crecer también.

Sobre la medición del riesgo en las decisiones, ¿qué herramientas utiliza?

A mayor multiplicidad de estudios de las diferentes aristas del negocio vinculadas a las decisiones que se tomen y se lleven a cabo, menor será el riesgo de fracaso o de proyectos no rentables.

ES GENERAR EL CRECIMIENTO EN FACTURACIÓN DE VENTAS Y DE RENTABILIDAD, DE TAL MANERA QUE SE TRADUZCA EN UN INCREMENTO DEL VALOR AL ACCIONISTA.

¿Qué diferencias identifica entre las funciones del gerente financiero de servicios y el de una industria?

‘Bembos’ es un negocio de restaurantes de comida rápida fuertemente orientado al servicio y a la hospitalidad al cliente en el mundo del comercio al por menor. Esto lo hace totalmente diferente a los negocios típicos industriales. La complejidad de las variables de mínimo detalle por manejar crece exponencialmente a medida que uno crece. Además, son negocios donde las estrategias de diferenciación e innovación son muy importantes, sin descuidar el equilibrio con las estrategias de mínimo costo.

¿Qué habilidades lo han llevado a asumir la gerencia financiera de una empresa como ‘Bembos’?

Cuando llegué a esta empresa, en un año de crisis generalizada en la economía peruana, la habilidad de reestructurador fue clave. Luego, con el paso del tiempo, he desarrollado otras habilidades para adecuarme al mundo del comercio al por menor y servicio. Como siempre lo digo, en ‘Bembos’ he hecho mi segunda maestría en negocios. Ha sido apasionante ver cómo en equipo se ha agregado valor a la empresa. Además, mi política es rodearme de gente capaz, que sepa decirme ‘No’ cuando ven que las decisiones no son las adecuadas y que apoyen en el proceso de generación de valor.

¿Podría hacer un balance respecto del comportamiento de la economía peruana desde el punto de vista financiero? En su opinión, ¿cuáles son las oportunidades de inversión para su sector?

Ha sido bastante favorable para las empresas que han sabido aprovechar la coyuntura de los últimos años. El crecimiento del consumo interno empuja a realizar inversiones en la mejora de la capacidad instalada y en su crecimiento. Las tasas de interés se han ubicado en niveles bajos, si las comparamos con el nivel de fines del lustro pasado. Los niveles de apalancamiento también se han reducido y las empresas se han fortalecido, desde el punto de vista patrimonial, porque su rentabilidad ha mejorado.

En este mismo aspecto, ¿cuáles son las perspectivas que se presentan a futuro?

La dinámica de crecimiento interna estará supeditada a lo que acontezca en el mercado financiero internacional con respecto a la economía americana, así como con el crecimiento de las economías como la India y China. Ya se vislumbra un ligero aumento de las tasas de interés internacionales, que podría ser neutralizado si el Perú, en el año 2008, obtiene el grado de inversión. Hasta ahora, la economía interna va viento en popa y espero que sea así hasta el año 2010. ■ (Alex Quintanilla)