

HUGO
PÉREZ

Las empresas ecuatorianas deben aprovechar los dos años que faltan para que entre en vigencia el acuerdo multipartes con la Unión Europea (UE). Deben **trabajar en bajar los costos** fijos e incrementar la productividad. El experto considera que **se cuenta con gerentes, capital humano y materias primas apropiados**.

“Cuatro sectores son competitivos”

LINA ZAMBRANO ARAGONÉS
zambranol@granasa.com.ec

■ GUAYAQUIL

¿Las empresas ecuatorianas están listas para competir en el mercado europeo? Es la pregunta que se abre tras el cierre de la negociación que dio paso a la futura firma del acuerdo multipartes entre Ecuador y la Unión Europea. El máster y académico de IDE Business School, Hugo Pérez de la Puente, analiza la competitividad del sector productivo nacional y sus opciones de sacar el máximo provecho a un mercado de 520 millones de personas.

— **¿Qué se debe entender por competitividad?**

— La competitividad es una rentabilidad sostenible a largo plazo. ¿Qué significa esto? Que la rentabilidad está compuesta por ingresos y por uso de recursos. Entonces, el incremento porcentual de ingresos siempre debe ser superior al incremento de costos y gastos.

— **Ahora que se ha dado el paso para la firma del acuerdo comercial con la UE, ¿pueden los productos ecuatorianos competir con los europeos?**

— Hay productos que tienen ventajas competitivas y comparativas de cada país. Por ejemplo, en Ecuador tenemos la industria del banano, camaroneira, de cacao y flores. Sin embargo, muchos otros sectores pueden competir con los europeos, pero con un período de transición. Estos dos años que nos da el acuerdo, hasta que entre en vigencia (año 2016), nos dan una oportunidad para desarrollar las ventajas competitivas -como capital humano- y en armar una estructura de costos. Nuestro modelo, que es la base de la consultora Deepbudgeting, busca competir en el libre mercado. Lo que se debe conseguir es que el empresario y la microeconomía se vuelvan productivos.

— **¿Esto cómo se hace en un país pequeño?**

— En un país pequeño se debe encontrar sinergias que diluyan los costos fijos, por que el diferencial de costos que hay con Colombia y Perú -los competidores en el mercado europeo- se basa en los precios. El problema es que hay costos fijos y productividad baja.

— **¿Cuál es la fórmula para bajar estos costos?**

— Lo podrá leer en un libro que estoy escribiendo.

— **¿Cómo pueden las empresas nacionales medir su competitividad, en especial las pequeñas?**

— Muchas empresas tienen los costos globales, o sea cuánto puede costar ese mismo producto en Colombia y Perú. Pueden comparar los valores CIF (costo, seguro y flete). Hay algunas revistas internacionales que realizan esa comparación, pero de determinados sectores. Obviamente en lo que Ecuador se ha enfocado es en los cuatro productos que ya mencioné y que son los que compiten con Colombia y Perú. Lo que hay que buscar es mayores indicadores a manera global, pero el precio final siempre será el indicador ácido.

— **Se dice que hay un nicho en productos no tradicionales...**

— La idea justamente es que podamos conseguir que los nichos no tradicionales, no petroleros, sean competitivos mediante este nuevo modelo de competitividad global basado en el Deepbudgeting. La idea es tener bajos costos en comparación con Colombia y Perú o de la misma Europa para competir.

— **¿Se cuenta con el personal para que las empresas sean competitivas?**

— Considerando que estuve dos años trabajando en temas académicos en Europa y en Colombia, puedo decir que los niveles de conocimiento a nivel profesional, actitud y aptitud al trabajo, que tiene el ecuatoriano son muy comparables y mejores que con otros países. No le veo problema, hay que buscar soluciones integrales, grupales y de buena voluntad de los empresarios para que también realicen trabajo micro.

— **¿Qué le falta a la empresa para ser competitiva?**

— Con el marco de un tratado comercial, lo que deber hacer el empresario es invertir. Hay empresas ecuatorianas que han salido a hacerlo a fuera, cuando lo puede hacer en el mismo país con un plan, modelo y con garantía concretas de inversión.

— **¿Qué se gana con permitir el ingreso del licor europeo sin aranceles?**

— Dado de que cualquier gobierno con cualquier modelo de desarrollo va a apuntar siempre a tratados de libre comercio, y estos presionan barreras ideológicas, allí el país se vuelve más importante que la ideología. Ejemplo de ello es que los licores en Ecuador costarán lo mismo que en Europa, Colombia y Perú. Obviamente el Gobierno pierde un impuesto asociado a los licores, pero



ÁLEX LIMA / EXPRESO

PERFIL

Hugo Pérez de la Puente es PhD en Management por Esade y MBA por IAE Business School. Es autor de los libros “El impacto de sistemas estratégicos de medición de desempeño en Ecuador y Colombia”, “Estructura de los sistemas de control de gestión y arquitectura presupuestaria” y “Deepbudgeting: Sistema de control operativo focalizado a la productividad”, una obra que desarrolla un modelo para que las empresas crezcan y sean más efectivas en su desempeño. Es miembro del claustro académico de la IDE Business School.

en cambio habrá productos ecuatorianos que ingresarán sin impuestos a la UE, lo que va generar trabajo e inversión. — **¿El licor nacional perderá mercado local con el ingreso de las bebidas europeas?** —No digamos que va a perder mercado interno, por que hay

que verlo de otra manera. Se debe ver el tamaño de mercado más grande que se va a abrir (520 millones de personas). Lo que pasará es que se debe reajustar la participación del mercado. Podría haber aceptación de la industria nacional de parte de los migrantes que hay en Europa. O sea, hay licores ecuatorianos de buena calidad y tradición que pueden tener su nicho en el mercado de la UE. Se tiene que ver el mercado de Ecuador más el de la UE.

— **¿Cómo estamos en logística?**

— En el tema de la logística cada gobierno trabaja mucho. Colombia está aprovechando su salida al Atlántico, así no tiene que pasar por el canal de Panamá. Por su parte, Ecuador ha hecho grandes inversiones en carreteras; entonces, todo va de la mano.

— **¿Pero puede o no perder rentabilidad la empresa nacional frente a la europea?**

— Justamente lo que necesita un país pequeño es un mercado grande. Lo que influye es el volumen, más bien que la participación del mercado, porque todos los beneficios de un tamaño de mercado grande para

cualquier empresa son beneficios marginales. Y de la suma de esto, la rentabilidad va a ser superior. Entonces conviene desde todo punto de vista. Pero siempre y cuando los empresarios inviertan en cubrir las fallencias que podrían tener.

— **¿Qué puntos específicos deben tomar en cuenta ahora las empresas?**

— Su estructura de costos, para que llegue a Europa con precios competitivos y -a su vez- para que cuando vengan los productos de Europa hacia Ecuador tengan también precios y calidad competitivos, siempre y cuando no sean productos propios de cada país. Por ejemplo, no se puede competir con el jamón especial español; pero sí en servicios, y estos son los que se deben potenciar porque el ecuatoriano está preparado y capacitado para ello. Hasta la diferencia de horarios da una ventaja. Ecuador puede tener centros de servicios las 24 horas que atiendan a los dos mercados.

— **¿Qué variante influye en la productividad?**

— Para que exista mayor productividad se requiere calidad de la gestión, que es la congruencia que debe existir entre los formularios estratégicos con la operación diaria. Uno de los principales problemas que tiene el país es el divorcio entra las decisiones estratégicas y operativas de las compañías. Se debe buscar una congruencia en la toma de decisiones y para eso hay que oír a los mandos medios y hay que escuchar la voz del cliente. Muchas veces las empresas no lo hacen y por ello no actualizan las estrategias. Lo que se debe buscar es una calidad de gestión a todo nivel.

— **Si como maestro tuviera que calificar al sector empresarial nacional, ¿cuántos puntos le daría en competitividad?**

— Lo dividiría en dos partes. La una es la calidad del nivel gerencial que tiene Ecuador, a este grupo le pongo 8 sobre 10, por que tienen la capacidad de adaptarse a cambios del entorno, que en países del supuesto primer mundo no han tenido tanto estrés, salvo en los últimos años. Y a nivel de estructura de las organizaciones, allí sí le pondría un 5 sobre 10. Pienso que hay mucho por trabajar. Pero en dos años se puede mejorar, porque contamos con el capital humano y materias primas de muy buena calidad.

Perú puede crecer 20 años y ser economía de conocimiento

El vecino país estima que su PIB **crecerá un 4,4 por ciento** este año

La economía de Perú tiene 20 años más para seguir creciendo, sustentada en sus recursos naturales, tras lo cual debería convertirse en una “economía de conocimiento”, afirmó el director del Banco Central de Reserva (BCR) del país andino, Gustavo Yamada.

El funcionario declaró que los recursos naturales que posee Perú tienen una excelente demanda en el mundo.

“Tenemos 20 años más para seguir creciendo como país y esta es una posibilidad real que podemos alcanzar, pues tenemos los recursos naturales que el planeta demanda en grandes cantidades”, ratificó Yamada.

Añadió que “China y las demás economías emergentes aseguran una demanda importante de estos recursos existentes en el país”.

Sin embargo, indicó que para que esa posibilidad se convierta en crecimiento y desarrollo sostenido se deben cerrar las brechas en infraestructura y capital humano. “No queremos quedarnos como exportadores de materias primas y más bien deberíamos apuntar a convertirnos en una economía del conocimiento”, dijo el directivo.

En ese sentido, indicó que Perú puede ofrecer una economía de servicios competitiva a nivel mundial, gracias al turismo, y convertirse en un gran operador logístico y aeroportuario regional ante la disminución de las exportaciones y las proyecciones del crecimiento del producto interno bruto (PIB), que se han ajustado en un 4,4 % este año.

El próximo lunes, el presidente Ollanta Humala anunciará una serie de reformas para promover las inversiones y la diversificación productiva; así como un presupuesto “histórico” para la educación. **EFE**



Ejecutivo. Gustavo Yamada, director del Banco Central de Reserva.

Irlanda quiere pagar por adelantado el préstamo al FMI

Los ministros de finanzas de la eurozona quizá debatan el tema

Los ministros de finanzas de la eurozona probablemente debatirán en septiembre si permiten a Irlanda pagar anticipadamente los préstamos más caros del Fondo Monetario Internacional (FMI) antes de pagar el rescate europeo, dijeron altos cargos de la eurozona.

Cuando se vio fuera de los mercados en 2010, Irlanda pidió prestado al FMI, así como al Fondo Europeo de Estabilidad Financiera y al Mecanismo Europeo de Estabilidad Financiera, un total de 67.500 millones de euros (90.659 millones de dólares). Dublín quiere repagar los préstamos



Comercio. Uno de los mercados en Dublín, capital de Irlanda.

del FMI antes para recortar el coste del servicio de su deuda. Pero bajo los términos del rescate, las amortizaciones deben hacerse de forma proporcional a todos los prestamistas, no solo a uno. **Reuters**

Desarrollan variedad robusta de café hasta 19 veces más productiva

Una **opción para subir la exportación**, que ha caído 19,3 % en toneladas

Ecuador consume unas 2,6 millones de tasas de café al día, equivalentes a 200.000 sacos de 60 kilos anuales, según la Organización Internacional del Café (ICO, por sus siglas en inglés). Y en el mundo se consumen 1,6 mil millones de tazas cada día.

La demanda explica por qué es urgente para Ecuador retomar su producción cafetalera, reconoció el propio Ministerio de Agricultura.

“La baja productividad de las fincas cafetaleras (promedio de 5,18 quintales de café oro/hectárea) ha afectado los ingresos de los productores y ha incidido en la reducción de la producción nacional de café en grano”, expresó la cartera de



CORTESÍA

Cultivo La variedad robusta de café produce 115 quintales por hectárea.

Estado en un informe del “Proyecto de reactivación de la caficultura ecuatoriana”.

Esta situación ha provocado en las dos últimas décadas una reducción de las exportaciones de café en grano (hasta mayo des este año las ventas al exterior decrecieron 19,3 % en to-

neladas) y un déficit de materia prima local para la industria nacional. Con el foco en este problema, el Consejo Cafetalero Nacional (Cofenac) y la firma Dublinsa S.A. emprendieron hace siete años un proceso de investigación tendiente a mejorar la productividad de los

cultivos en el país.

El proceso comenzó con la clonación de las 32 mejores plantas que pudieron hallar en los cultivos de la Amazonia y terminó con la selección de nueve plantas “campeonas”.

En la hacienda Denisse lograron promedios de producción que van de 78 a 115 quintales por hectárea cosechada. El promedio en el país es de 5,18 quintales de café oro por hectárea, donde prevalece el sistema de manejo tradicional del cultivo. Dublinsa y el Cofenac cuentan con 650.000 plantas listas para sembrar, aspiran a llegar a un millón doscientos mil hasta finales de este año, y a más de seis millones de plantas hasta 2016. La proyección del programa -hasta 2017- es poder abarcar en total siete mil hectáreas de cultivos con el café robusta mejorado y adaptado al clima del Litoral.