

# Perspectivas económicas y estrategias preventivas del empresario ecuatoriano para afrontar 2015

< POR JORGE BRITO\* >  
 ILUSTRACIONES: CAMILO PAZMIÑO >

La economía ecuatoriana ha mostrado un crecimiento estable durante los últimos años, tal como se evidencia en los principales indicadores macroeconómicos. De acuerdo con el Banco Central del Ecuador (BCE), a finales de 2014, el producto interno bruto (PIB) presentó un crecimiento de 4%. Este indicador es comparable con el crecimiento alcanzado en diferentes economías de la región: Colombia (4,8%), Perú (3,6%) y Bolivia (5,2%). Las actividades que aportaron de forma significativa al crecimiento económico ecuatoriano fueron comercio (10,3%); construcción (9,8%), y explotación petrolera y minera (10,1%).

Pese a que para este año se prevé un crecimiento del PIB similar, el entorno económico presentará mayores dificultades. El déficit para financiar la inversión pública, la reducción de inversión privada y la caída del precio del barril de petróleo son algunos factores que afectarán al crecimiento esperado.

El Ecuador, al ser una economía basada en recursos naturales, depende del sector petrolero, pues este es su principal generador de ingresos en la balanza de pagos. El debilitamiento del precio ha sido producto de la nueva composición del mercado mundial, tras el incremento de la oferta en EEUU, el cual se convirtió en uno de los principales productores a través de la explotación del petróleo de esquisto. Se espera que para los próximos meses los niveles del precio se mantengan alrededor de \$ 50, pero con una ligera recuperación de la demanda mundial.

En cuanto a la inflación, las últimas actualizaciones del BCE prevén niveles mayores a los del anterior año, pasando de 3,62% a 3,90%. Mientras tanto el desempleo se mantendrá en un nivel promedio de 5%.

En cuanto a la contribución fiscal, según información del Servicio de Rentas Internas (SRI), se espera que la recaudación tributaria tenga una tendencia al alza, ubicándose en \$ 14.099 millones para este año, es decir, un crecimiento de 6%. Los tributos con mayores ingresos serán el del valor agregado, IVA (\$ 7.033 millones) y el impuesto a la renta (\$ 4.289), mientras que el de salida de divisas pasará de \$ 1.345 millones en el año anterior a \$ 2.377 este año.

Con respecto al sector empresarial, de acuerdo a la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha, los sectores que sentirán este desaceleramiento de la economía serán la construcción, pues la inversión en los proyectos del Estado para infraestructura disminuirá, dando prioridad a los de mayor importancia; el de vivienda, por una reducción del financiamiento (el Biess tuvo un incremento en créditos desembolsados de 9,6% en 2014, sin embargo, para el presente año se prevé que disminuirá en 6,26%). Como resultado de los incrementos arancelarios resueltos por el Estado a maquinarias, accesorios y materia prima, los sectores afectados serán, ade-

Los sectores que sentirán el desaceleramiento de la economía serán: construcción, vivienda, textil y manufactura.

más, el textil y manufacturero, ya que habrá un incremento en su estructura de costos. Esto genera un encarecimiento del producto final, el mismo que es menos competitivo en términos de precios.

El Gobierno ha presentado políticas y medidas para contrarrestar los efectos de la baja del precio en el mercado internacional de crudo, no obstante, las condiciones económicas ya mencionadas generarán incertidumbre a los agentes del mercado, quienes harán presión en la competencia para bajar precios y no perder clientes. A su vez se incrementará la rigidez del Estado para el cumplimiento de la normativa tributaria, mientras es posible que haya mayores exigencias de los bancos para acceder a créditos, lo que hará que las compañías incurran en mayores gastos. La falta de poder adquisitivo de las personas hará que compren menos bienes y servicios, lo que producirá menos ingresos a las compañías. Todo esto se podría traducir en menor rentabilidad y liquidez, si es que no se desarrollan estrategias preventivas que contrarresten los efectos adversos, mantengan el crecimiento, la competitividad y fortalezcan la posición del negocio durante y después de un escenario previsto como menos favorable que el de años anteriores. ¿Cuáles son, entonces, esas estrategias? A continuación, se las señala, de manera resumida.

## • Planificación estratégica



Las compañías deben definir estrategias partiendo de una planificación clara y concisa, procurando fijar objetivos directos y la visión de la compañía que se quiere alcanzar, e identificando los nichos de mercado que se quieren abordar, donde exista demanda significativa que satisfacer. Para esto se establecerá un plan estructurado de la competitividad, definiendo indicadores estratégicos que puedan medir los resultados. No se debe dejar de lado el control y monitoreo del cumplimiento de las normas tributarias.

## • Estrategia de gestión financiera



En la gestión operacional, los esfuerzos se deben concentrar en el análisis y seguimiento detallado del presupuesto y en el ciclo del efectivo, principalmente para lograr una optimización en cuanto a costos y liquidez. Una optimización de costos permite mantener márgenes positivos a través de su manejo eficiente, provocando un aumento del ahorro y, como consecuencia, un aumento de

productividad. Es importante determinar las prioridades de la optimización de costos para así estimar los riesgos y beneficios de su implementación.

A su vez, la optimización de liquidez permite proteger la rentabilidad de la compañía a través del cumplimiento oportuno de las obligaciones, la seguridad y el adecuado registro de las operaciones, resultando así en un proceso seguro y eficiente que permita a la compañía disponer de efectivo propio. Se deben realizar evaluaciones y diagnósticos mediante índices financieros y mejorar las técnicas y herramientas de cobro. A continuación, se ven estrategias específicas que han tomado más fuerza en la actualidad:

- **Fusiones y adquisiciones.** En el mundo actual de los negocios, las operaciones de fusiones y adquisiciones cada vez son más frecuentes. Por lo tanto, los inversionistas deben estar atentos a oportunidades que les permitan diversificar el riesgo o fortalecer su posición en la industria que se desempeñan. La asesoría en transacciones permite abordar exitosamente la venta o la compra de una compañía, al analizar sus posibles contingencias y rendimientos. En el país, muchas compañías han elevado su competitividad como resultado de la aplicación de estas prácticas. Así, por ejemplo, existen importantes compañías que han adquirido acciones de otras empresas con el propósito de fomentar estrategias de innovación y fortalecer su posicionamiento en la región.

- **Sostenibilidad y responsabilidad social.** Si bien es cierto que implementar una estrategia de sostenibilidad y responsabilidad social puede tener un alcance limitado para contrarrestar los efectos de un ambiente económico poco favorable, esta puede contribuir a aportar soluciones para que el impacto sea reducido en la medida de lo posible, ya que existen actividades que benefician directamente a la organización, como la participación eficiente en el mercado, la transparencia en la gestión hacia los grupos de interés, la gestión responsable de los recursos humanos, la incorporación de los objetivos de los trabajadores en

los objetivos de la compañía, las alternativas al despido, el respeto al medioambiente, entre otros. La responsabilidad social puede apoyar a que las compañías tomen decisiones que abarquen todas las partes de la cadena de valor desde un planteamiento estratégico y asumiendo la responsabilidad a través de prácticas honestas que generen y mantengan la confianza del consumidor o cliente. De esta forma, es posible adaptarse al mercado ofreciendo un valor agregado que fortalezca la reputación de la compañía y sus ventajas competitivas.

## • Estrategia de gestión comercial

Esta estrategia se enmarca en consolidar las relaciones con los clientes más representativos que la compañía posee y a su vez buscar nuevos, según el análisis de competitividad y de nichos de mercado, aplicando un plan de *marketing* eficiente que promocioe los productos que generan mayores ingresos a través de canales y herramientas que tengan mayor acogida entre la gente. Es importante ejecutar un seguimiento de las ventas realizadas. El asesoramiento continuo, antes, durante y después del servicio, asegura el compromiso con el cliente. Adicionalmente, conocer la opinión de aquel hará que podamos identificar nuestras debilidades para convertirlas en oportunidades de mejora.

Un enfoque estructurado y estratégico permite a los líderes empresariales tomar decisiones eficientes para proteger a su compañía de factores externos que puedan resultar adversos. De hecho, un entendimiento completo del negocio y su entorno permite transformar las amenazas en oportunidades, planteando y ejecutando medidas que posicionen el crecimiento y la sostenibilidad. Adicionalmente, la gestión empresarial debe alinearse con políticas de Gobierno, pues estas promoverán el desempeño del entorno local. La estabilidad y seguridad jurídica, laboral y tributaria del país permitirán mantener y potenciar la productividad e inversión. **G**

\* Socio de Andean Ecuador.