

## ENTREVISTA

**Gabriel Rovayo** El director general del ESAI Business School, de la UEES se refiere a los retos y propuestas del sector empresarial para este año. Considera que los empresarios deben revisar sus planes y proyectos. Ante las elecciones sugiere un tiempo de espera.

# ‘Las empresas se tienen que evaluar’

REDACCIÓN GUAYAQUIL (I)  
redaccion@revistalideres.ec

## ¿Cuál será la prioridad de los empresarios este año?

Los empresarios debemos empezar a evaluar nuestras empresas. Cada compañía tiene que pasar por un proceso de revisión de sus estructuras. Hay estructuras que no han cambiado por años, que son pesadas. Lo primero es hacer una radiografía de cómo estoy trabajando y de los costos que me genera esa estructura. Una vez definido eso, tenemos que establecer los nuevos proyectos y planes comerciales de cada compañía, definir cuáles se pueden reestructurar.

## ¿Cómo se logra aquello?

Se debe pensar en cómo diverso para no depender de un solo producto, porque tener un solo artículo es una amenaza para el crecimiento. Hay que abrir un portafolio de productos, y para eso se necesita desarrollar un plan. Hay empresas que hacen sus planes estratégicos solo por cumplir, no porque sea algo que lo vayan a ejecutar. En ese plan debemos ver la calidad de los productos, si conviene mantener los precios, con qué nos vamos a diversificar, o con quién me puedo asociar.

## ¿También hay que innovar?

Ahí radica la importancia del sector privado y ahí tenemos que trabajar. Los sectores vinculados con los consumidores serán los primeros que se recuperen este año si hacemos bien lo anterior.

## ¿La crisis obligó a las empresas a analizar qué estaban haciendo mal?

Hay un concepto que se llama la necesidad operativa de fondos, que es la cantidad de dinero que la empresa requiere mes a mes para poder vender lo que produce. Si yo quiero vender tanto necesito inyectarle tanto dinero a mi negocio. A veces demandamos de más dinero de lo que necesita la compañía. El fondo de maniobra es el dinero que yo requiero para llenar ese tacho que me permite financiar mis ventas. Esto es como estar piloteando un aeroplano, si el piloto se pone nervioso, se asusta y toma decisiones erróneas. Si hay una política de reestructuración, debo definir qué es lo que busco, cuál es la visión estratégica. Si es bajar costos para reducir gastos, es una visión errónea.

## ¿El empresario será más cauteloso este año al invertir considerando un cambio de gobierno en mayo?

Sucede aquí y en todas las empresas del mundo cuando llegan nuevos gobiernos. Si la casa está en remodelación, espero para entrar hasta que el trabajo esté acabado. Lo mismo pasa con un inversionista extranjero: deja que se calmen las aguas, que se nombren los nuevos órganos de control, las nuevas autoridades.



Fotos: Joffre Flores/LÍDERES

## SU TRAYECTORIA

**Especialización.** PhD en la University de Newport, en California, EE.UU. Máster en Administración de Empresas en la Espae, Escuela de Administración de Empresas de la Escuela Politécnica del Litoral (Espol). Máster en Administración de Centros Educativos, Universidad de la Sabana, en Colombia.

**Estudios.** Ingeniero eléctrico, especialidad en Electrónica con énfasis en Sistemas de Computación, de la Espol.

**Cargos.** Director general del ESAI Business School (Universidad de Especialidades Espíritu Santo) de Guayaquil. Presidente de Codefe - EFQM partner del Modelo Europeo (Bruselas). Miembro principal del Consejo Editorial de la revista América Economía.

ES NECESARIO HACER UN DIAGNÓSTICO FINANCIERO, QUE PERMITA ANALIZAR EN PROFUNDIDAD LA SITUACIÓN DE LA COMPAÑÍA



SE TIENE QUE DAR FACILIDAD AL EMPRESARIO, ESTABLECER POLÍTICAS QUE AYUDEN A FOMENTAR LA GENERACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS

## ¿La crisis del 2016 recién se sentirá este año?

La situación del país para el 2017 va a ser complicada, sobre todo por la necesidad de financiamiento. Además, hablamos de un año electoral, que significará un nuevo gobierno, un nuevo equipo económico, que deberá discutir sobre el monto máximo de endeudamiento, para buscar una manera de financiar el país. En los primeros meses será difícil conseguir inversión. Cualquier inversionista dirá "espero que se asiente un poco el agua con la arena". Yo creo que a partir del segundo semestre se podrá ver cómo actúan las políticas que implantó el nuevo gobierno.

## ¿La firma del acuerdo con la UE será un aliciente?

Sí, resulta un escenario económico interesante para el país. Nuevas empresas que están funcionando en Europa podrán venir a invertir en el país, a instalarse aquí e inyectar dinero. Ecuador es estratégico por su vecindad

con Colombia y Perú, sobre todo para temas de negocios y futuras inversiones.

## ¿Qué productos se pueden potenciar en ese mercado?

El emprendedor con olfato puede identificar qué nuevas oportunidades hay para los productos que se envían a Europa. No se trata solo de guiarse por lo que diga un organismo, se debe visualizar y explorar qué otros productos puedo explotar, sobre todo en materias primas. Tenemos que ser más eficientes al producir.

## ¿Qué es lo que no debe hacer el empresario este 2017?

No debe establecer riesgos de endeudamiento más allá de su capacidad y eso se mide haciendo una conexión entre su rentabilidad y el nivel de endeudamiento. Hay que buscar un equilibrio. Si se endeuda tiene que hacerlo en proyectos estratégicos y que tengan financiamiento y donde no se corran riesgos. Hay herramientas disponibles para desarrollar pronósticos de negocios mucho más aterrizados a la realidad. Otra cosa que no debe hacer es lanzarse a proyectos que no tengan un soporte o un estudio de mercado. Tampoco despedir a personas estratégicas en la compañía, hay que direccionarlos, no bajar la plantilla solo por reducir gastos. Finalmente, hay que hacer un diagnóstico financiero, que permite analizar en profundidad y hacer una radiografía de la situación de la compañía; y, sobre la base de eso, establece las medidas que se deben tomar.

## ¿Qué propuestas deben surgir del empresariado?

Hay que lograr aligerar los temas tributarios, eliminar la gran cantidad de impuestos y trabas que impiden la creación de nuevos negocios. Tenemos que dar facilidad al empresario. Se deben establecer políticas que ayuden a fomentar la generación de empresas y emprendimientos.

## ¿Cómo estará el emprendimiento para este año?

El emprendimiento floreció en el 2016, pero hay que consolidarlo, hay que preparar más al emprendedor, formarlo. La firma del acuerdo con la UE es una gran oportunidad para el emprendedor. Este debe identificar esos productos a los que se quitaron los aranceles y ver qué posibilidades de nuevos negocios relacionados con estos productos existen.

## ¿Por qué cuesta mantener a flote los emprendimientos?

Hay diferentes motivos. Algunos se exceden en cómo quieren crecer, o en la forma cómo financian ese crecimiento. En el índice de Actividad Emprendedora Temprana, Ecuador se ubica en un 33,6%. En el país hay emprendimientos que nacen, pero luego se apagan, por falta de preparación, de apoyo, de créditos.

