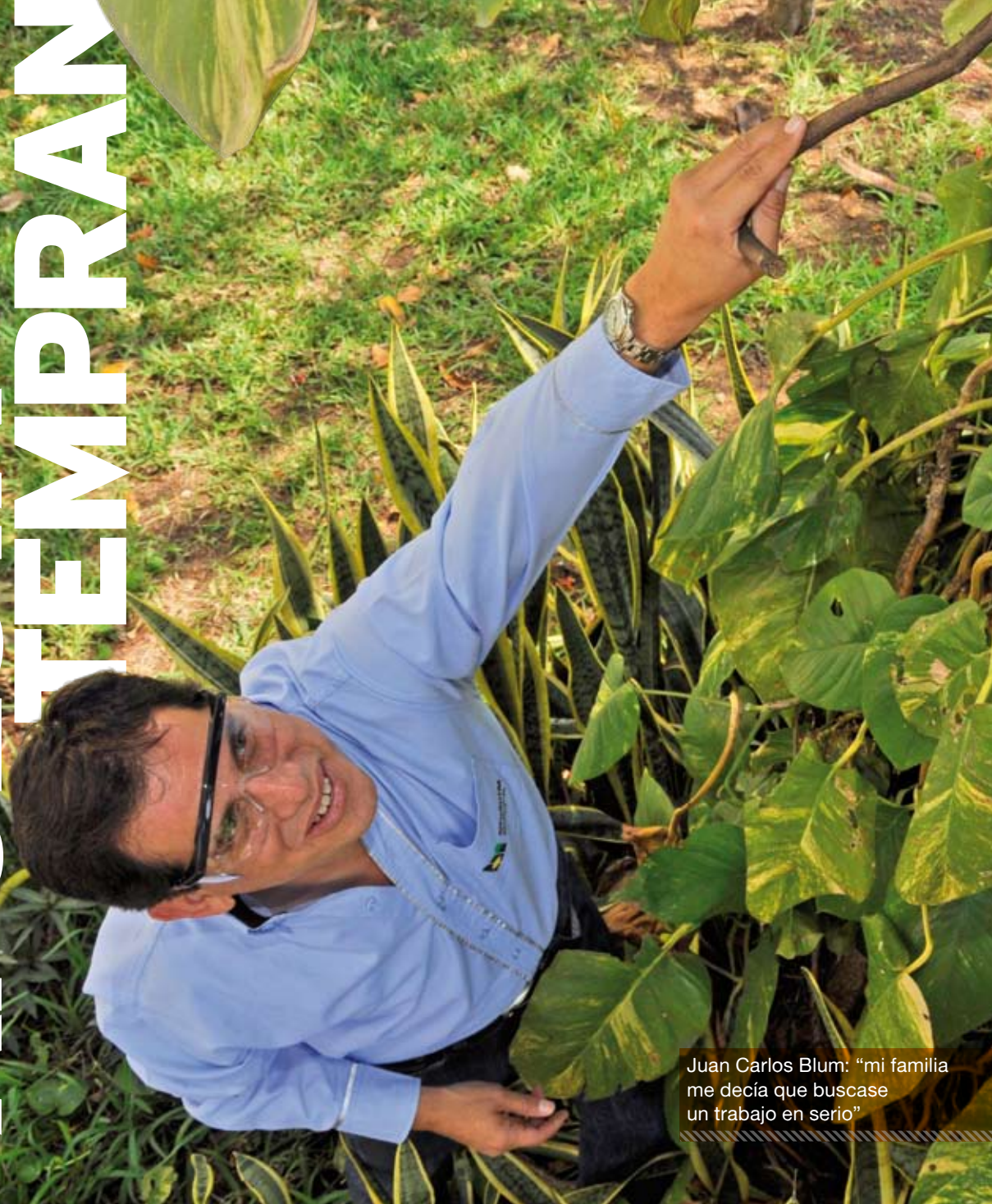


# APUESTA TEMPRANA



Juan Carlos Blum: "mi familia me decía que buscara un trabajo en serio"



## Un ingeniero ecuatoriano sorteó el precio de ser pionero en un mercado de asesorías ambientales. Hoy su compañía busca la internacionalización en un escenario mucho más propicio, en un caso estudiado por ESPAE-ESPOL.

David Cornejo

**A** mediados de los 90 la sustentabilidad y el medio ambiente no eran prioridad máxima en América Latina. Hoy tampoco. Sin embargo, casi como una moda estos temas están en auge en la región. Sobre todo tras desastres ambientales como el de la selva ecuatoriana, que hoy tiene a Chevron-Texaco contra las cuerdas por una demanda multimillonaria en tribunales tanto ecuatorianos como estadounidenses. El vertido de miles y millones de litros de hidrocarburos en la selva fue posible por décadas por la ausencia de regulaciones ambientales; hoy, en cambio, los sectores públicos y privados tratan de compensar el tiempo perdido con medidas de mitigación y prevención.

Fue precisamente en el Ecuador de los años 90 donde el ingeniero guayaquileño Juan Carlos Blum, junto a dos socios, comenzó Efficacitas, una compañía de servicios ambientales y asesorías de eficiencia energética. Eso en 1995, apostando a que el tema cobraría importancia en la siguiente década. A pesar de que, apenas un par de años después de comenzar, el proyecto estaba ya al borde del colapso financiero y discutían su cierre, sobrevivieron hasta el actual auge de los criterios empresariales sustentables. Apoyados por nuevas legislaciones y una suerte de moda verde, hoy la compañía busca la internacionalización. Su caso fue

estudiado por la escuela de negocios ESPAE-ESPOL en 2012, en el paper “Quo vadis Efficacitas”, del académico Xavier Ordeñana.

### NO ERA “MAINSTREAM”

Juan Carlos Blum desde hace dos décadas se interesó por la sustentabilidad en los negocios, cuando en América Latina era un tema totalmente ajeno al debate. “Incluso mi familia me decía que me buscara un trabajo en serio”, comenta Blum en entrevista con **AméricaEconomía**. Este ingeniero politécnico fundó Efficacitas en 1995 con un par de socios y, desde sus inicios, se constituyó en el CEO. Así comenzó una empresa intensiva en conocimiento (knowledge-intensive firm), tratando de potenciar un mercado prácticamente inexistente en Ecuador.

“En los 90 comenzamos a construir mercado desde cero y estuvimos al borde de la muerte en el 97 y 98, decidiendo seguir o no”, agrega Blum. La apuesta era osada: veían un mercado robusto en el futuro, pero debían pasar la etapa crítica de los primeros cinco años, mientras se instauraran en la región políticas de sustentabilidad, entonces muy débiles. “Blum era muy perseverante. Una persona que vea a corto plazo no vería que eso iba a funcionar, que iba a llegar el momento en que se darían las cosas”, comenta Xavier Ordeñana, el autor del paper de ESPAE-ESPOL.

El rescate definitivo vino con dos contratos a fines de esa década: uno de asesoría para un gran proyecto petrolero en Guayaquil, y otro del Banco Interamericano de Desarrollo, para crear las regulaciones de contaminación de industrias para el Ministerio de Medio Ambiente de Ecuador. “Esas regulaciones fijaron las reglas del juego y consolidaron un mercado incipiente, permitiendo su crecimiento” dice, Blum. En otras palabras, Blum y su equipo

fueron creando su propia demanda, tanto desde el ámbito privado como en el de la legislación.

### ACCESO ABIERTO

Desde un comienzo Efficacitas fue empresa con pocos trabajadores, con horarios flexibles y trabajo por resultados más que por horas de escritorio. Algo que se facilitaba al trabajar por proyectos. La conectividad les permitía operar en equipo desde la casa, desde un hotel o desde el extranjero, en lo que Ordeñana denomina Open access. “Se trata de estar más allá de horarios fijos y de estar ahí sentados, calentando puesto”, comenta Ordeñana.

La compañía, en un mercado pequeño como el ecuatoriano, realiza una evaluación de riesgos de sus clientes ante potenciales proyectos. Esto porque, según Blum, se requiere que se comprometan a cumplir los estándares ambientales y la legislación vigente. Por eso el proceso también ha requerido un aprendizaje por parte de las compañías.

En 2006 Efficacitas inauguró un nuevo edificio de oficinas en el norte de Guayaquil, diseñado bajo el criterio de “Open access”, con un manejo comunicacional que les permite trabajar conectados desde cualquier lugar del mundo a través de internet. Con la apertura de una sucursal en Quito en 2007 probaron este sistema con miras a la internacionalización. “Quito fue la oportunidad de evaluar las ventajas de trabajar a distancia, no necesitando de supervisión sino que trabajando a nivel de tareas y obligaciones”, dice el académico de ESPAE-ESPOL.

Para entonces Blum sabía que era el momento de crecer fuera de Ecuador: el mercado local estaba saturado, cada vez más dependían de un solo cliente (el Estado ecuatoriano) y la prueba piloto de la oficina en Quito demostraba que podían funcionar con nuevas oficinas a



distancia. Los socios estaban de acuerdo, pero ahora faltaba el consenso sobre cuándo y hacia dónde crecer.

### AMBIENTALISMO FORÁNEO

Una primera opción era Miami, una ciudad que, si bien está fuera de Latinoamérica, tiene fácil acceso a todas las capitales de la región. Lo malo es que los costos de abrir una oficina allí eran superiores a una capital latinoamericana. Santiago de Chile era una opción fuerte por una gran demanda por servicios como los que entrega Efficacitas. Sin embargo, contaba con muchos competidores ya establecidos con costos más bajos. Perú culturalmente era similar a Ecuador, con una importante demanda de servicios ambientales, pero las trabas para hacer negocios eran puntos negativos para la compañía. La llamada de un cliente de Panamá despertó la idea de abrir una oficina allí, aunque la preponderancia de empresas estadounidenses ya instaladas era un obstáculo.

Blum pasó mucho tiempo evaluando las distintas opciones, analizando datos de los distintos países en consideración. El temor a equivocarse era fuerte también, considerando que la compañía no tenía grandes reservas de capital como para solventar una quiebra en el extranjero. Fue en febrero de 2011 cuando Blum se reunió con el directorio para tomar una decisión.

Finalmente acordaron comenzar en dos países: abrieron oficinas en Miami, EE.UU., en 2011 y en Perú en 2012. “Perú por el potencial que ha demostrado y EE.UU. porque es más fácil vender desde allá un servicio”, dice Blum. Desde

La compañía trabaja y se conecta a distancia, con horarios flexibles.



Estados Unidos la compañía hoy busca abrir otros mercados hacia América Latina, principalmente Centroamérica y el Caribe. Apostando a futuro también, a la necesidad de esta zona de asesorarse ambientalmente.

“Definitivamente la región está en una fase de crecimiento, donde los permisos ambientales importan. Es una muestra de que se está volviendo más primer mundo, en el sentido de tener criterios institucionalizados ante los efectos de su producción”, dice el académico Ordeñana. Eso impulsa hoy a Efficacitas, con la creciente moda verde y el auge de las tecnologías de la información poniendo el viento a su favor. “Cuando digo que me dedico al tema ambiental me dicen ‘ah, eso está de moda’ y yo digo ‘sí, llevo 20 años en esa moda’”, agrega Blum. ■

## Ficha técnica

### Título

¿Quo vadis Efficacitas?

### Autor

Xavier Ordeñana

### Escuela

ESPAE-ESPOL

### Año

2012