

Quien mucho ab

Por Ana María Ricaurte y María Sol Yépez

“Suerte o muerte” parece ser la frase que resume el “estado de ánimo” del Ecuador antes de ingresar al Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA).

Los agentes económicos ecuatorianos “quieren” ser competitivos, o más bien estarían obligados a serlo, cuando actúan bajo un esquema monetario de dolarización y el país está próximo a ser parte del ALCA, tratado que entrará en vigencia en enero del 2006 y que exige a los países latinoamericanos competir también con Estados Unidos, la mayor potencia mundial.

Esto demandará competir con productos de alta calidad, bajos costos, una estrategia mercantil dinámica, una visión amplia del mundo que incluya posibles alianzas y la respuesta a competidores agresivos.

La recesión de los Estados Unidos, acelerada por los atentados del 11 de septiembre, ha traído dificultades a las exportaciones de Ecuador a ese mercado, lo cual es grave para el país si se considera que la producción destinada a la nación norteamericana representa el 17% del Producto Interno Bruto (PIB). Además, se limitará la provisión de inversión hacia el país.

En este contexto, ¿está el Ecuador preparado para competir? Los resultados del estudio comparativo del Foro Económico Mundial y la Universidad de Harvard muestran que probablemente no, ya que el país está estancado en materia de competitividad y se ubica en las peores posiciones.

Este Tema Central divulga esos resultados. Además, recoge el contenido de la Agenda de Competitividad, una de cuyas mayores debilidades es su carácter enciclopédico: una amplitud que desborda las posibilidades de avanzar en las áreas clave.



arca, poco aprieta

¿Qué es la competitividad y cómo se la mide?

En octubre de este año, el Foro Económico Mundial (World Economic Forum) publicó su último Reporte de Competitividad: un estudio comparativo sobre los niveles de competitividad de 75 países del mundo, entre los cuales se encuentra el Ecuador.

La competitividad es definida por los autores del estudio (Michael Porter, Jeffrey Sachs y John McArthur) como “el conjunto de instituciones y políticas económicas que sostienen altas tasas de crecimiento en el mediano plazo.” A base de esa definición se crean dos índices de competitividad: el Índice de Competitividad de Crecimiento y el Índice de Competitividad Actual (GCI y CCI por sus siglas en inglés, respectivamente). El primero de ellos mide las perspectivas subyacentes de crecimiento en los próximos 5 años. El segundo utiliza indicadores microeconómicos para medir el conjunto de instituciones, estructuras de mercado y políticas económicas que sostienen el nivel actual de prosperidad.

Para poder calcular ambos índices, los países objeto del análisis fueron divididos en tres categorías dependiendo de su grado de desarrollo económico, pues se considera que cada país enfrenta distintos retos y prioridades competitivos según la etapa de desarrollo en la que se encuentra, al pasar de economías basadas en recursos naturales a economías basadas en conocimientos.

En niveles bajos de desarrollo, el crecimiento económico de un país depende de la movilización de los factores primarios de producción, es decir, tierra, bienes primarios y educación no especializada. Conforme el país avanza hacia niveles intermedios de desarrollo, la competitividad global depende en gran medida de la inversión; y el crecimiento económico se logra adaptando tecnología de punta del ámbito internacional a los procesos de producción local. En la tercera etapa de desarrollo las economías pasan por la transición de ser importadoras a ser generadoras de tecnología. La competitividad a nivel global en esta etapa está altamente ligada a tasas elevadas de aprendizaje, especialmente científico, y a la capacidad para cambiar rápidamente hacia nuevos procesos tecnológicos.



Por lo tanto, según los autores del Reporte de Competitividad, el verdadero desarrollo económico es un proceso de avance paulatino, en el cual las empresas y su entorno co-evolucionan para adoptar métodos de producción y competencia cada vez más sofisticados. Así, el desarrollo económico no solo demanda estabilidad macroeconómica, sino también la interdependencia de factores tales como la calidad de la gobernación, capacidad de inversión societaria, formas avanzadas de competencia y evolución de la estructura organizacional de las firmas.

Ecuador: transición de nivel bajo a nivel medio de desarrollo

En este contexto, se podría ubicar al Ecuador entre la primera y la segunda categoría, es decir, como un país que está iniciando la transición de un nivel bajo de desarrollo hacia un nivel intermedio.

Porter, Sachs y McArthur afirman que en el nivel bajo de desarrollo el gobierno de un país debe preocuparse por la estabilidad macroeconómica y política, y debe asegurar la existencia de un mercado lo suficientemente libre como para lograr el uso eficiente de los recursos primarios y la mano de obra no calificada. Por su parte, la tecnología es asimilada por medio de importaciones o es imitada.

Al avanzar en el escalafón de desarrollo económico, las prioridades del gobierno del país cambian, concentrándose principalmente en mejorar la infraestructura física (telecomunicaciones, puertos, vías, etc.) y las regulaciones del país (aduanas, sistemas impositivos y entorno legal de los negocios). En esta etapa los productos y servicios son más sofisticados ya que los métodos de producción son más modernos, a pesar de que la tecnología siga viniendo de afuera. El país es altamente sensible a las crisis financieras externas, puesto que depende en gran medida de la inversión extranjera y de la demanda internacional de ciertos productos específicos.

El Ecuador, pues, se encuentra en

Recuadro 1

Resultados para el Ecuador

Los autores del Reporte de Competitividad elaboran un balance entre los subcomponentes del GCI y del CCI que demuestran ventajas competitivas de un país y aquellos que representan desventajas competitivas, según el ranking obtenido en el análisis comparativo.

Los resultados de dicho balance para el caso del Ecuador se presentan a continuación en el Cuadro 1. Como es evidente, el país tiene más desventajas que ventajas competitivas y en muchos aspectos ocupa las peores posiciones.

Cuadro 1

Posición del Ecuador en el análisis comparativo de Competitividad

Ventajas Competitivas		Desventajas Competitivas	
CRITERIO	POSICIÓN	CRITERIO	POSICIÓN
Subcomponentes del GCI			
• Entorno macroeconómico			
1. Tasa de cambio real	7	1. Colaboración entre universidad y empresa	73
2. Potencial para "igualarse" en el crecimiento	10	2. Sofisticación tecnológica	69
3. Déficit/Superávit del gobierno	16	3. Gasto corporativo en investigación y desarrollo	68
4. Tasa de ahorro nacional	20	4. Patentes útiles para la sociedad en el 2000	65
• Tecnología de informática y comunicación (TIC)			
		1. Proveedores de Internet	73
		2. Entorno legal para el desarrollo de TIC	71
		3. Éxito del gobierno en promocionar TIC	70
		4. Prioridad del gobierno al desarrollo de TIC	67
• Transferencia de tecnología			
		1. Tecnificación de exportaciones	66
• Corrupción			
		1. Pago de coimas en entidades gubernamentales	66
• Leyes y contratos			
		1. Favoritismo en las decisiones gubernamentales	72
		2. Independencia judicial	71
		3. Derechos de propiedad	69
• Entorno macroeconómico			
		1. Acceso al crédito	75
		2. Inflación	75
Subcomponentes del CCI			
• Sofisticación de operaciones y estrategias empresariales			
1. Capacidad de innovación	51	1. Grado de orientación al consumidor	74
2. Originalidad de los diseños de productos	52	2. Entrenamiento del personal	71
3. Participación en los mercados internacionales	55	3. Administración en manos de profesionales	71
• Calidad del entorno de negocios			
		1. Cooperación en las relaciones con el empleador	34
		2. Extensión de la competencia local	52
		3. Calidad de la infraestructura portuaria	54
Otros indicadores			
• Entorno macroeconómico			
1. Volatilidad esperada del tipo de cambio	3	• Tecnología	
2. Tasa de impuesto a la renta corporativo	7	1. Presencia de grupos minoritarios en la economía	75
3. Fortaleza del tipo de cambio	9	• Infraestructura	
4. Acceso a mercados de capital externos	15	1. Diferencia en la calidad de los servicios de salud	73
5. Tasa de impuesto al valor agregado	22	2. Hospitales públicos	73
6. Acceso extranjero a mercados de capital locales	25	• Entorno macroeconómico	
7. Receptores de transferencias sociales	26	1. Solidez bancaria	75
8. Tasa de desempleo (año 2000)	39	2. Margen de intermediación financiera	75
• Correlación entre el salario y la productividad			
1. Correlación entre el salario y la productividad			
2. Contribución de sindicatos a la productividad			

Fuente: Global Competitiveness Report 2001-2002, World Economic Forum

Cuadro 2

Mejores posiciones del mundo y América Latina		
	Mejor posicionado a nivel mundial: Finlandia	Mejor posicionado de América Latina: Chile
GCI	1	27
Índice de tecnología	3	42
Índice de instituciones públicas	1	21
Índice de entorno macroeconómico	10	21
CCI	1	29
Índice de estrategias y operaciones empresariales	2	30
Índice de calidad del entorno nacional de negocios	1	28

Fuente: Global Competitiveness Report 2001-2002, World Economic Forum.

algún punto intermedio entre ambas etapas de desarrollo descritas, y en ningún caso se lo puede categorizar dentro de la tercera etapa, ya que esta contempla la transición desde economías que adaptan tecnología hacia economías que la inventan.

Muchas economías, como la argentina, por ejemplo, han atravesado por crisis severas al intentar pasar de una etapa a la siguiente, ya que los gobiernos no están concientes de que sus prioridades deben cambiar. “Irónicamente, las viejas estrategias se convierten en las nuevas debilidades”, aseguran los autores.

La pregunta crucial respecto al Ecuador es si está inmóvil en ese punto intermedio en que se encuentra o si, en realidad, está caminando hacia una nueva etapa de desarrollo económico y si está activamente aplicando nuevas estrategias. Los resultados de los índices de competitividad, que se detallan más adelante, podrían indicar que no es así.

Los resultados del análisis comparativo

Con este marco de referencia en mente, cabe ahora explicar cómo se elaboran los índices de competitividad y de qué están compuestos. Ambos índices se calculan a base de encuestas empresariales e información estadística del país. El Índice de Competitividad de Crecimiento (GCI) tiene tres componentes (cada uno con otros subcomponentes): el nivel de tecnología en la economía, la calidad de las instituciones públicas y las condiciones macroeconómicas relevantes para el crecimiento. Para los países que no son innovadores de tecnología (como es el caso de Ecuador), cada uno de los tres componentes tiene el mismo peso en el cálculo del GCI.

Los resultados que este índice arroja para el análisis del 2001 demuestran que los países con mejores perspectivas de crecimiento sostenido para los próximos cinco años son Finlandia, Estados Unidos, Canadá y Singapur.

En cuanto a los países de América Latina, Chile es el mejor posicionado,

La pregunta crucial respecto al Ecuador es si está inmóvil en ese punto intermedio en que se encuentra o si, en realidad, está caminando hacia una nueva etapa de desarrollo económico y si está activamente aplicando nuevas estrategias.

ocupando el vigésimo séptimo lugar. Después están Costa Rica (35), México (41), Brasil (44), Argentina (49), Perú (55), El Salvador (58), Venezuela (62), Colombia (65) y Bolivia (67). Ecuador se encuentra en el puesto 68 de 75 países analizados, y únicamente tres países latinoamericanos tienen peor posición: Honduras (70), Paraguay (72) y Nicaragua (73).

En el Recuadro 1 se muestran las posiciones que el Ecuador ocupa en los subcomponentes de este índice.

Mientras el GCI estima las condiciones para alcanzar un crecimiento sostenido en los próximos cinco años, el Índice de Competitividad Actual (CCI) evalúa las condiciones que definen el nivel existente de productividad. El CCI tiene dos componentes: las estrategias y operaciones empresariales y la calidad del entorno nacional para los negocios.

Las dos primeras posiciones en el ranking de resultados de este índice las ocupan, de nuevo, Finlandia y Estados

Unidos, seguidos esta vez de Holanda, Alemania y Suiza. Por su parte, los países latinoamericanos ocupan posiciones bajas, excepto por Chile (29) y Brasil (30). Ecuador se encuentra en el puesto 72, seguido por Bangladesh, Honduras y Bolivia en las tres últimas posiciones.

Al igual que con el GCI, las posiciones de los subcomponentes del CCI para Ecuador se detallan en el Recuadro 1. Por su parte, el Cuadro 2 presenta las posiciones obtenidas para cada subcomponente por el país mejor ubicado a nivel mundial y el mejor situado en América Latina.

Estrellas nacientes y estrellas menguantes

Hace año y medio, GESTIÓN abordó el tema de la competitividad (Nº 70, abril del 2000) y concluyó que Ecuador basa su comercio exterior en cinco productos que en el mercado mundial tienen un comportamiento de precios inestable, baja demanda, alta concentración en la comercialización y, en dos de ellos (banano y cacao), el país es competitivo pero se trata de dos sectores estancados internacionalmente.

Estos cinco productos -petróleo, camarón y productos del mar, banano y plátanos, cacao y café- representan las tres cuartas partes de las exportaciones totales y sobre ellos pesa el éxito o no de la dolarización. Son vitales por su representatividad en el PIB, en los ingresos presupuestarios y en la generación de empleo.

El profesor Iván Ruiz, autor del artículo, luego de aplicar la metodología de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) conocida como

Recuadro 2

Algunos temas de la (demasiado) amplia Agenda Nacional de Competitividad

Análisis de la Competitividad de las Naciones (CAN) en cuatro de esos cinco productos de exportación (excluyendo petróleo), llegó a la conclusión de que el café y los productos de mar son 'estrellas nacientes' que significan sectores dinámicos del comercio internacional que aumentan su participación de mercado, su contribución o la especialización del país.

Mientras tanto, el banano y el cacao son 'estrellas menguantes', que representan sectores estacionarios en los cuales ni aumenta ni disminuye la participación de mercado, la contribución o especialización del país.

El estudio también evidencia el altísimo grado de concentración en la comercialización de estos principales productos de exportación por un reducido número de empresas nacionales y filiales de transnacionales. Tan solo 23 empresas (la mayoría ubicada en Guayas) controlan un 43% de las exportaciones totales del país (excluido el petróleo).

El futuro del país, con la dolarización, por tanto, dependerá en gran medida de la competitividad de esas empresas. Al igual, el mercado mundial está controlado por muy pocas transnacionales y alrededor de 40% a 50% de la comercialización de aquellos productos es intrafirma.

En cuanto a precios, existe mucha volatilidad en el mercado internacional y en general se vive un estancamiento de la demanda mundial de estos productos. Se calcula que su volumen crecerá a una tasa de entre el 1% y 2% anual en los próximos años, por lo que esos cinco productos no constituyen sectores dinámicos del comercio mundial.

En el 2000 y 2001, la situación no ha variado sobremanera. A los cinco productos importantes habría que añadirles la exportación de flores naturales y las remesas de los emigrados, las que, dada su naturaleza, no cambian la estructura de competitividad del país.

En mayo del año pasado se analizó la competitividad, pero esta vez en las 15 ramas principales de la industria manufacturera ecuatoriana (GESTIÓN

Apertura comercial:

- Promoción de la inversión en: educación, turismo, agricultura y ganadería, pesca y acuicultura, textiles y confecciones, artesanía, tecnología.
- Campaña Imagen País.
- Reducción de aranceles en equipos de producción limpia, etc.
- Fortalecimiento del Comexi y Corpei: incremento en la canasta de bienes y servicios exportables, aumento del universo de exportadores y de mercados externos.

Gobierno:

- Desconcentración y descentralización.
- Promoción de las leyes de: competencia; turismo, recursos pesqueros; recursos forestales; pequeña industria; artesanía; biodiversidad; reserva de carga marítima; disciplina y transparencia fiscal.
- Modernización de la educación, la salud y el IESS.

Sistemas financieros:

- Fortalecimiento de la regulación y el control.
- Privatización de bancos.
- Crédito directo de la banca de segundo piso al sector productivo.

Mercado laboral:

- Reforma de la seguridad social.
- Unificación salarial y flexibilización laboral.
- Transparencia del sistema impositivo.

Infraestructura:

- Aeropuertos intercontinentales/ internacionales de carga y turismo.
- Concesión de carreteras y de puertos marítimos.
- Privatización de empresas eléctricas y telecomunicaciones.

Tecnología:

- Zonas francas y parques tecnológicos.
- Cero arancel para equipos de computación y libros.
- Incentivos arancelarios y fiscales.
- Fomento al comercio electrónico y facilitación de los servicios de Internet.

Gerencia:

- Capacitación y formación empresarial, fortalecer el espíritu emprendedor y desarrollar la cultura exportadora.
- Modernización de los sistemas productivos.
- Planeación a largo plazo.

Instituciones:

- Simplificación de trámites.
- Reforma fiscal.
- Impulsar la acreditación y tercerización de servicios públicos.

Nº 71). Los resultados también fueron dramáticos: si la productividad laboral de Colombia y Estados Unidos tuviese un crecimiento constante de 4% y la de Ecuador de 5%, Ecuador igualaría a Colombia en 55 años (2025) y a EE.UU. en 169 años (en el año 2163).

En cuanto a productividad en general, al comparar los indicadores de Ecuador con los de Colombia se ve que la industria colombiana tiene mucho mejor desempeño competitivo que la ecuatoriana. La competitividad del costo laboral colombiano es 47% superior a la ecuatoriana; la productividad del capital es 160% mayor y la productividad laboral es superior en 169%. Los indicadores un tanto parecidos son el costo laboral unitario (13% para Colombia y 12% para Ecuador) y la productividad de los insumos (Colombia y Ecuador con 1,8%).

La productividad laboral de EE.UU. es casi cinco veces mayor que la ecuatoriana y casi tres veces mayor que la colombiana. Aunque hay limitaciones en la definición del valor agregado que tiene cada país, el porcentaje da una idea de la dimensión de las diferencias.

La Agenda de Competitividad: los planes del Gobierno y de la empresa privada

En 1996, tras la visita al Ecuador de Michael Porter -uno de los expertos más reconocidos del mundo en la materia- ya se había creado, en el papel, el Consejo Nacional de Competitividad (CNC). Sin embargo, este organismo empezó sus acciones únicamente a partir de julio de este año (2001) y en agosto presentó al primer mandatario, Gustavo Noboa, la Agenda Nacional de Competitividad (ANC). Esta Agenda lamentablemente fue elaborada sobre la base del informe del Foro Mundial y del GCI de 1999, el peor año de la economía ecuatoriana. En ese entonces, Ecuador ocupó el puesto 54 entre 62 países estudiados. Tuvieron que pasar más de 5 años desde la visita de Porter, para que el 31 de octubre del 2001 se declare la competitividad como 'prioridad del Estado'.

Recuadro 3

Plan Nacional de Promoción de Exportaciones (2001 al 2010)

- Crecimiento de las exportaciones de bienes y servicios no petroleros (ENP) en un promedio anual de 7%.
- Diversificación de la canasta de exportación, incluyendo dos productos nuevos por año como generadores de más del 1% de las exportaciones nacionales privadas (ENP) totales.
- Incremento del número de exportadores capaces de vender un valor mayor al 0,5% de las ENP totales, a razón de tres exportadores por año.
- Incremento del número de mercados externos que absorben más del 3% del valor total de las ENP, agregando un nuevo mercado por año.

Metas del Plan Nacional de Promoción de Inversiones No Petroleras

- Atraer la Inversión Extranjera Directa (IED) hacia el sector privado por montos superiores a US\$ 300 millones promedio por año a partir del tercer año de implantación del plan.
- Atraer IED al sector público por más de US\$ 400 millones promedio por año por privatizaciones y concesiones, para un total de US\$ 1.600 millones.
- Generar con ambos esfuerzos 10 mil empleos por año a partir del 2004.

Cuadro 3

Plan Nacional de Promoción de Exportaciones 2001 -2010

Valores acumulados por década En millones de US\$

Periodo	Valor FOB exportaciones no petroleras	Tasa de crecimiento en la década	Tasa de crecimiento promedio anual
1971-1980	5.893		22%
1981-1990	10.406	77%	4%
1991-2000	26.115	151%	8%
2001-2010	35.178	35%	7%

Fuente: CORPEL.

Sin embargo, las esperanzas que nacen de él no son a corto plazo. El plan de competitividad no dará resultados en Ecuador en menos de 10 años, según Alberto Rigaiñ, director general del programa 'Ecuador Compete'. Rigaiñ explica que así lo demuestran las experiencias de Chile y de otros países, donde se demoraron 15 o más años, aunque asegura que a la final los resultados lo merecen.

La Agenda es sumamente ambiciosa: incluye desde el fortalecimiento de grupos de industrias pasando por la canalización de créditos, el manejo de sistemas de información empresarial, la dotación de infraestructura básica, la modernización de la seguridad social, la educación y la salud, hasta llegar a temas como la promoción de ocho leyes y la descentralización del Estado.

El CNC, el ente operativo de la Agenda, inició acciones con la confor-

mación de instituciones como los Consejos Nacional Consultivo de Competitividad y el Sistema de Metrología, Normalización, Acreditación y Certificación que autorizó a diez laboratorios a emitir el informe técnico necesario para la obtención del registro sanitario.

Operativamente, está en marcha el proyecto piloto *Loja Competitiva* y la creación de agencias de desarrollo empresarial. Otras de las acciones del CNC fueron lograr que el Consejo de Comercio Exterior (Comexi) aprobase un arancel de 0% para la importación de equipos y programas informáticos y rebajase el de la importación de plantas de tratamiento de desechos sólidos y líquidos, a fin de aumentar la "producción limpia" en el Ecuador; la creación de centros de acceso al Internet para las pequeñas comunidades rurales; el programa de Fondos Com-

Análisis de competitividad del sector “Textiles y confecciones”

El sector textil ecuatoriano, hasta principios de la década de los 90, contaba con protección arancelaria (restricciones a las importaciones, subsidios de crédito, aranceles, etc.). Este crecimiento protegido provocó que el sector se rezagara respecto al desarrollo de la industria textil internacional.

En 1992 se decretó la apertura comercial, pero en el sector textil se adoptaron medidas de precaución contra las prácticas desleales de comercio como son el “dumping”, la subfacturación y otras prácticas negativas como la importación de ropa usada. Además, se incorporaron tasas de salvaguardia del 40% sobre el arancel establecido.

Sin embargo, la apertura comercial permitió el ingreso de empresas con estructuras distintas a las tradicionales (principalmente de propiedad familiar), con nuevas estrategias comerciales y prácticas gerenciales innovadoras, que permitieron que el sector se recupere, sobre todo en lo que respecta a las exportaciones del rubro fibras textiles y sus manufacturas. En el *Gráfico 1* se puede observar que durante los últimos tres años se ha presentado una tendencia creciente de las exportaciones tanto en volumen como en valor FOB. Los principales destinos de las exportaciones textiles ecuatorianas en el período enero-septiembre del 2001 son Colombia (aproximadamente 50%) y Estados Unidos (12%). Sin embargo, las importaciones también han crecido proporcionalmente, por lo que el país sigue siendo importador neto de textiles.

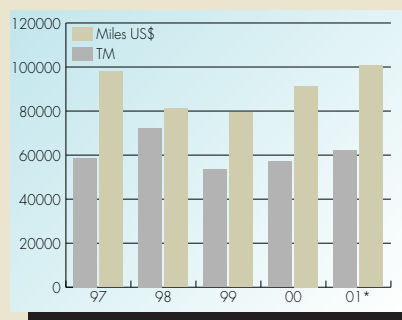
En un estudio de competitividad del sector, elaborado por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (MICIP) y el Banco Mundial (BM), se analiza el “diamante de competitividad” de Michael

Porter para la industria textil ecuatoriana. El diamante de Porter estudia cuatro factores que moldean el entorno en el cual las empresas locales compiten. A continuación se detallan dichos factores para el sector de textiles del Ecuador.

- **Condiciones factoriales:** los costos indirectos de *materia prima* tienen un impacto negativo sobre los fabricantes nacionales; la falta de formación y conocimiento técnico de la *mano de obra* es otra barrera competitiva. Únicamente las empresas grandes, que han tenido recursos económicos y tiempo para capacitar a su

Exportaciones de textiles y sus manufacturas

Gráfico 1



* 2001 estimación de MULTIPLICA.
Fuente: Banco Central del Ecuador.

Durante los últimos tres años hay una tendencia creciente de las exportaciones textiles tanto en volumen como en valores.

Sin embargo, las importaciones también han crecido.

personal, están preparadas para competir internacionalmente, mientras que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) no lo están. En cuanto al *capital*, las Pymes no han tenido disponibilidad de financiamiento luego de que la crisis financiera llevó a que los bancos presten dinero solo a sus grandes clientes. La *infraestructura* de vías, telecomunicaciones y acceso a puertos en el Ecuador es una desventaja frente a los principales competidores.

- **Condiciones de la demanda:** el mayor porcentaje de la demanda local corresponde a productos de mediana y baja calidad. Esto se ha tomado como una ventaja ya que permite a los productores evitar invertir en maquinaria sofisticada. Sin embargo, ha perjudicado la capacidad de competir internacionalmente, debido a que la calidad de las confecciones ecuatorianas no está a la altura de la de sus competidores.

- **Industrias relacionadas y de soporte:** en el país no existen industrias de soporte establecidas, por lo que las grandes empresas han debido importar su maquinaria directamente y por su cuenta. Esto ha perjudicado a las Pymes, que no tienen capacidad de importar directamente, por lo que la falta de industrias de apoyo afectará en el largo plazo la capacidad de las empresas de participar en procesos de innovación y actualización.

- **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:** la lengua y la cultura han tenido un impacto positivo sobre las empresas para poder hallar nichos de mercado en América Latina. Sin embargo, la falta de capacidad para invertir en innovación, capacitación e investigación, ha limitado el ingreso a mercados europeos y al estadounidense. En cuanto a la rivalidad, esta es casi inexistente entre las empresas grandes de textiles, lo cual explica en parte la demora en el proceso de innovación. Sin embargo, la rivalidad interna fue sustituida cuando el gobierno abrió el mercado a la competencia extranjera.

partidos a través de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (Corpei), que suman unos US\$ 11 millones.

El CNC ha impulsado también dos temas que interesan sobremanera a los exportadores: el sistema de devolución de impuestos (*draw back*) y la reducción de fletes. Sin embargo, los dos tópicos dependen de la decisión del Servicio de Rentas Internas (SRI) y de la Dirección de Aviación Civil (DAC). El presidente de la Corpei, **Vicente Wong**, asegura que está listo un reglamento para operativizar el *draw back* pero hace falta la decisión política.

La realización del primer congreso *Ecuador Compite* fue parte de la agenda y se concretó el 5 y 6 de noviembre pasado. Al congreso asistieron más de 1.200 personas y, como era de esperarse, reflejó la mayor debilidad de la Agenda de Competitividad: la excesiva amplitud de los temas. Los tópicos fueron desde el procesamiento de desechos sólidos hasta la descentralización del Estado, sin una lógica de prioridades y muy concentrados en las actividades de la Costa. Tan es así que entre los expositores no se contó con un solo representante de la empresa serrana. ¿Y qué decir de temas como la discriminación contra las minorías étnicas o la mujer, que tampoco estuvieron presentes en este primer Congreso?

Una de las prioridades de la Agenda es reducir el tiempo y la cantidad de trámites para la constitución de compañías. La firma Pérez y Coronel (P&C), que asesora al Gobierno en este tema, señala que para constituir legalmente una empresa se necesitan -en promedio- 72 días y 18 pasos, con un costo de US\$ 815. “Con las trabas burocráticas que hay, incluso el tiempo se extiende hasta 141 días”, asegura el subsecretario de Industrialización del Ministerio de Comercio Exterior, **Eduardo Jurado**.

Análisis de competitividad de las conservas de atún

Del estudio realizado por el MICIP- BM al sector pesquero conformado por productos congelados (camarón y atún, sobre todo); de conservas (atún y sardinas) y pescado fresco, tómense las conservas de atún, por ser el producto de mayor índice de crecimiento en la última década y especial-

Análisis de competitividad del sector de artesanías

El sector de artesanías en el Ecuador tiene una importancia fundamental ya que es el reflejo de la cultura y las tradiciones del país. Sin embargo, los canales tradicionales de comercialización no han permitido que el sector se desarrolle adecuadamente, pues el número muy elevado de eslabones de la cadena de ventas le deja muy poca rentabilidad al artesano. El análisis de competitividad de este sector, realizado por el MICIP y el Banco Mundial, encuentra la siguiente situación competitiva.

Las principales ventajas de la producción artesanal giran en torno al hecho de que el productor es un artista, por lo cual elabora productos creativos y que además son hechos a mano y representan piezas únicas y exclusivas. Los consumidores, en su mayoría, tienen altos ingresos, por lo que la demanda es menos sensible a su precio. Finalmente, estos productos tienen otros valores más allá de lo funcional (valores artísticos, culturales, simbólicos, étnicos, de género, de origen, entre otros).

Las **desventajas** se refieren principalmente al poco conocimiento empresarial de los productores y a la informalidad. Además, existe baja capitalización de las empresas porque tienen poco acceso al crédito. El costo unitario de producción es elevado y el volumen es bajo. Por último, los productores tienen poco conocimiento del mercado y bajo poder y habilidades de negociación.

El principal problema de este sector es que los empresarios están compitiendo donde menos pueden aprovechar sus ventajas competitivas, en lugar de concentrarse en un nicho de mayor valor. Por eso, la estrategia de comercialización debería ser replanteada para no perjudicar al sector en el largo plazo.

mente desde 1997. Así, de este subsector, durante 1999 se exportaron US\$ 102 millones FOB y US\$ 488 millones durante el período 1991-1999.

En 1998, que fue el mejor año para el subsector, se produjeron 64.5 mil TM de conservas de atún para consumo humano, de las cuales se exportaron 39 mil TM (US\$ 112 millones).

Los principales destinos de las exportaciones –en 1998 y 1999– fueron Chile, Colombia e Inglaterra. Entre 1995 y 1999 se exportaron a Chile US\$ 69 millones, a Colombia US\$ 51 millones y a Inglaterra US\$ 42 millones.

Los principales países pesqueros para el atún están en Asia (Japón, Taiwán, Indonesia y Corea); luego vienen España y Francia (cuyas flotas pescan en el océano Índico) y también Estados Unidos. En 1998 Japón capturó 655 mil TM; Taiwán 460 mil TM; España 197 mil TM; Indonesia 326 mil TM y EE.UU. 217 mil TM.

De las importaciones de atún en conserva realizadas por EE.UU. en 1999, el 50,82% provenía de Tailandia, seguido por Ecuador con 17,9%.

Los principales competidores de Ecuador son Filipinas, Tailandia y últimamente Costa Rica.

El estudio de competitividad expresa que el mayor impacto de costo es el de material de empaque (envases y cartones), por lo que debería pensarse en diseñar sistemas alternos de envasado y

La competitividad de los mangos

En los últimos cinco años, las áreas de plantación de mangos, en Ecuador se han multiplicado y, con ello, la oferta exportable también ha llegado a niveles excepcionales. Se calcula que de 3,5 millones de cajas anualmente se crecerá hasta 7 millones en un período de dos años, debido a que la capacidad de los árboles sembrados llegará a su punto óptimo en el 2005.

Sin embargo, entre los factores que han afectado a la industria ecuatoriana del mango, expuestos en el estudio de competitividad, está la falta de visión compartida y de una sola estrategia de los participantes en el grupo industrial (*cluster*), más cuando se enfrenta a grandes competidores.

El estudio de competitividad de MICIP-BM fue realizado en las unidades del negocio: producción, empaque y exportación. El 75% del mango producido en Ecuador se exporta, el resto se consume internamente.

Por ahora, el mango ocupa el sexto lugar en producción de frutas en el mundo con un volumen superior a los 23 millones de TM, esparcido en más de 80 países. La oferta

mundial aumentó de 17 millones de TM en 1992 a cerca de 24 millones de TM en 1997. Entre 1990 y 1998 se incrementó en un 36%. El consumo per cápita, en el período 1990 a 1996 en los países industrializados pasó de 0,54 a 1,36 kilos.

Dado este comportamiento, el mango pasará de ser una fruta tropical exótica a una de comercialización masiva con sus efectos en el precio (a la baja).

En América Latina, los principales competidores del mango ecuatoriano son México, Perú y Brasil, que producen y entregan en temporadas similares a los dos grandes mercados mundiales: EE.UU. y la Unión Europea.

Con el método de comparar al país con los líderes mundiales (*benchmarking*) y el estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) se concluye que Brasil tiene mejores condiciones climatológicas, más tecnología, menos lluvia y más experiencia que Ecuador, lo que hace que su productividad sea mucho más grande.

En cuanto a rendimientos, Ecuador tiene un 6,19 TM por hectárea cuando Brasil tiene 8,45 TM y México 9,41 TM (y, para mango de exportación, 15 TM).

En Ecuador no hay un plan estratégico de productividad (se ha observado una ocupación del 60% al 70% de la capacidad).

México tiene una producción a bajos costos, gran dinámica comercial para penetrar en el mercado japonés y búsqueda de nuevos destinos, mientras se consolida como principal proveedor en EE.UU. (con el 90% del mercado). Brasil, entre tanto, se destaca por sus sistemas de organización y fuerte presencia en el mercado europeo (90%).

La comparación del tiempo mínimo de entrega al Japón tampoco es favorable: México lo hace en 9 días y

Ecuador en 21. A Estados Unidos, México hace llegar el mango en 3 días, Ecuador en 4 y Brasil en 10. A Europa, México demora 15 días, Ecuador 14 y Brasil 11 días.

En el costo financiero la diferencia es aun mayor: en Ecuador este representa 80% mientras en México 22%.

La ventaja de Ecuador sobre Perú es la frecuencia del transporte marítimo porque se utilizan los embarques de banano, pero la industria local está fragmentada sobre todo en la comercialización externa, que es una de las actividades más importantes.

En Ecuador también se sufre la ausencia de: centros de desarrollo tecnológico, una cultura de calidad, sistemas de información que apoyen a la administración, promoción de la industria, plan estratégico de crecimiento, infraestructura para el procesado de mango congelado y pulpa.

Mientras que, del otro lado, los principales países compradores aumentan sus restricciones y existen pocos clientes (*brokers*), que en algunos casos son únicos, con gran poder de negociación en los principales mercados de compra.

A favor de la industria ecuatoriana se señala que existe una infraestructura tecnológica moderna en producción, empaque y portuaria, siendo la capacidad de las plantas empacadoras suficiente para la produc-

ción actual y el empresariado, en general, tiene buen conocimiento de la práctica administrativa del negocio.

Las nueve estrategias recomendadas son:

- 1.- Crear una organización entre los principales participantes del grupo industrial (*cluster*) en la que se identifiquen las unidades con mayor potencial de crecimiento y se establezca un programa de desarrollo alineado con las metas del conjunto.
- 2.- Desarrollar nuevas y mejores prácticas en el proceso de empaclado.
- 3.- Diversificar el uso de la capacidad ociosa de las empacadoras.
- 4.- Establecer un plan de mejora continuo en toda la cadena de labor.
- 5.- Penetrar en el mercado internacional con una marca propia de origen.
- 6.- Desarrollar una alianza con México para cubrir las ventanas estacionales durante todo el año.
- 7.- Mejorar el posicionamiento actual ampliando las plazas a través de distribuidores y/o cadenas de supermercados.
- 8.- Buscar alianzas con los distribuidores para lograr inversiones en infraestructura en las empacadoras.
- 9.- Crear distribuidores en los mercados de destino a través de oficinas de representación.

embalaje, mientras que la mano de obra directa representa entre 2% y 6% del costo total promedio de fabricación.

Entre las barreras existentes para las exportaciones están: la lentitud en los trámites obligatorios en el Instituto Nacional de Pesca y para obtener el registro sanitario, el déficit de frecuencias aéreas y marítimas en Manta, el mal estado de las carreteras, especialmente la que conecta Guayaquil con Manta, y los altos índices de robos en los puertos, por lo que las aseguradoras ya no cubren esas pérdidas.

Además, no hay acceso a créditos de mediano plazo. La mayoría de empresas locales se quedó sin capital de operación por los efectos de la dolarización, lo que incidió en los niveles de exportación. Además, hay un elevado monto de pasivos.

El *benchmarking* (comparación del país con el líder en su clase) dio como resultado que en Tailandia los costos de capital (deuda y patrimonio) son significativamente más bajos y sus aranceles a la importación de maquinaria para el procesamiento le dan una ventaja comparativa.

En Ecuador el arancel es el doble que en Tailandia (10% vs. 5%), lo que podría impedir al país adoptar tecnología avanzada. El costo de los créditos en Ecuador es por lo menos tres veces mayor que en Tailandia, aunque en Ecuador los costos por los sueldos y la electricidad son casi la mitad.

Tailandia está más cerca de las grandes reservas de atún con lo que los costos de transporte para importar atún congelado, como materia prima, desde Filipinas e Indonesia son más competitivos que en Ecuador.

La problemática de las fábricas de conservas se resume en: ausencia de financiamiento y de una política de desarrollo de la pesca, política ineficaz en la administración de la mano de obra, falta de responsabilidad en los empleados, debilidades en la administración de los costos de producción, deficiencias en el suministro de agua, robos en las aduanas y vías públicas, individualismo en las empresas que obstaculiza su penetración en el mercado internacional, costo elevado de los envases e

impuestos.

La exportación se obstaculiza por la falta de: conocimiento sobre los nuevos mercados internacionales y sus perspectivas, una estrategia eficaz de comercio internacional, un plan global de desarrollo de la pesca, comunicación entre los sectores que intervienen, rutas aéreas para la exportación, transferencia tecnológica y la existencia de corrupción en el otorgamiento de los permisos de exportación.

En cuanto a las fortalezas se menciona: conocimientos básicos sobre los recursos y el ambiente, la flota atunera se ha incrementado y modernizado al igual que las plantas procesadoras, ubicación de las plantas cerca de los puertos de desembarque, contar con puertos marítimos operativos durante todo el año y la existencia de un cuadro de investigadores capacitados.

Opiniones empresariales

GESTIÓN entrevistó a empresarios de los sectores productivos de flores, textiles y brócoli, con el fin de identificar la percepción, por parte de las personas vinculadas con cada actividad, respecto a las barreras y oportunidades competitivas que su industria presenta.

Preguntas:

- 1.- ¿Hay aspectos externos (trabas gubernamentales, legales, etc) que inciden en la competitividad de las empresas?
- 2.- ¿Cómo eliminar esas trabas y cuáles son los actores del cambio?
- 3.- ¿Qué aspectos de organización interna de la empresa la hacen menos competitiva?
- 4.- ¿Cómo atacar estos aspectos internos?
- 5.- ¿Su sector está representado en la Agenda Nacional de Competitividad?
- 6.- Si no lo está, ¿qué hacer para desarrollar la competitividad en su sector?

Respuestas:

Ing. Ramiro León Páez, gerente general de Tejidos Pin-TEX

1.- Los trámites, desde la constitución de una empresa y todos aquellos que se requieren para su operación,

toman mucho tiempo, lo que impide la toma de decisiones rápidas.

Otra traba es la infraestructura. Mientras el país no pueda disponer de electricidad a precios razonables; telecomunicaciones rápidas, eficaces, con cobertura mundial y para todos; ágil transporte interno y de exportación, será difícil tener una adecuada posición competitiva.

Otro tema fundamental es la capacitación del recurso humano.

2.- El gobierno es el llamado a eliminar las trabas burocráticas. En los otros dos aspectos (infraestructura y capacitación) debe haber una labor mancomunada entre el sector estatal y el privado. Dentro de esto es muy importante la flexibilización laboral: que sea mucho más fácil contratar y movilizar, dentro de la empresa, a los trabajadores.

3.- El tamaño de la empresa es importante en los sectores en que una condición para el éxito son las economías de escala. En otros, las empresas pequeñas pueden competir con productos muy especiales y mercados determinados. En productos donde se utiliza materia prima importada será difícil competir en el exterior, pero sí lo puede hacer con tejidos o confecciones especiales con valor agregado importante.

El otro tema es la capacitación a

todos los niveles, de tal forma que se puedan aplicar los conocimientos universales, que permitan tener altísima eficiencia y productividad.

El tercer aspecto es la búsqueda de nuevos esquemas para proporcionar productos o servicios específicos.

4.- Hay que trabajar en las Cámaras de la producción. Un paso importante se ha dado con la conformación del Consejo Nacional de Capacitación, que implica que este tópico estará en manos del empleador y los trabajadores. Además, las empresas deben darle mucha importancia al tema, pues normalmente no se lo han otorgado.

En cuanto al tamaño de las empresas, es un problema más difícil. Sin embargo, uno de los mecanismos es que se asocie un grupo de empresas para ofrecer productos de exportación. La otra vía sería la especialización hacia un nicho de mercado.

En otros países y no solo en Ecuador, las empresas inclusive grandes son familiares. Yo no vería en este carácter un problema sino más bien en la falta de capacitación que ataca a la mayoría de empresas, sean de estructura familiar o no.

5.- El sector textil sí está incluido dentro de la Agenda de Competitividad, pero no tenemos un represen-



tante dentro del Consejo de Competitividad. En el año 2000 se realizó un estudio de competitividad del sector textil del cual se está haciendo un seguimiento en forma coordinada con el MICIP.

José Guarderas, gerente general de Ecofrost (exportaciones de vegetales congelados, especialmente de brócoli).

1.- Lograr ser competitivo no sólo depende de la empresa sino del país; que sus instituciones lo permitan. En Ecuador existen demasiadas trabas burocráticas. Ejemplos hay muchos: para obtener un permiso de exportación, para importar maquinaria... Además, existe corrupción en las aduanas, que implica costos que reducen la competitividad del sector. En comparación con Guatemala, por citar un caso, en ese país es mucho más fácil importar maquinarias, materias primas, insumos y, además, con aranceles más bajos.

Otro factor que incide es el costo de los fletes: es mucho más rentable contratar a la misma naviera en Chile que en Ecuador. En nuestro país se ponen trabas y condiciones más apretadas de crédito. Pienso domiciliar mi empresa en Chile para aprovechar las mejores condiciones, como el acceso inmediato y actualizado de información sobre los mercados, los competidores y las condiciones del comercio externo.

Otra traba burocrática es el permiso fitosanitario, que en realidad es la compra de un formulario porque no existe un verdadero control de ese aspecto. Aunque sería mucho peor si existiese, porque tendríamos que estar a merced del tiempo, voluntad y eficiencia de los funcionarios gubernamentales.

Por otra parte, no existe tampoco un grupo industrial competitivo (*cluster*). Por ejemplo, nos resulta más barato importar cajas de cartón de Colombia que comprarlas en el país. Similar situación sucede con las fundas de plástico, que las adquirimos en Chile o EE.UU..

2.- El sistema de aduanas debe mo-

Los empresarios entrevistados coinciden en que los trámites en el país siguen siendo excesivamente enrevesados y burocráticos. Hay también problemas de costos y capacitación.

dificar su acción, exigiendo más bien normas de procedimiento y no inspecciones a cada uno de los cargamentos. Debe ser una empresa privada la que esté a cargo de muchos procesos aduaneros.

3.- Dado el sinnúmero de trabas burocráticas estatales, la empresa debe tener un equipo administrativo ampuloso llamado a solventarlas. Esta empresa tiene 2000 empleados (en la planta y en el campo), exporta US\$ 6 millones al año, pero solo tiene tres líneas telefónicas. Para obtener más líneas es necesario una inversión de la empresa y poner a varias personas para que realicen los trámites. Otro ejemplo es el departamento médico que posee la empresa dado que el IESS no funciona e incluso la firma ha tenido que cubrir gastos que normalmente los haría el IESS, ante la inoperancia, pese a que anualmente se destina al seguro social US\$ 135 mil.

4.- Hay que buscar alternativas, como el traslado del domicilio de la empresa.

5.- Considero que no está representado, es necesario que exista mayor participación. Pero no es bueno que proliferen organismos que dificultan la solución de los problemas. En Ecuador hay decenas de cámaras y corpeis, comexis, fedexports, etc, en vez de que exista una sola pero fuerte entidad como en Colombia o Chile.

Ing. Galo Troya, gerente general

de Flores de Pishiglata

1.- El factor más importante que afecta a las empresas florícolas es la evolución negativa de la demanda internacional. Con la recesión en Estados Unidos, sumándole a eso los acontecimientos del 11 de septiembre más la sobreoferta mundial de flores, la actividad floricultora en el Ecuador se ha afectado notablemente. Además, hay muchas desventajas en la comercialización con relación a nuestros competidores, siendo la principal el alto costo del flete. Por ejemplo, en Colombia cuesta aproximadamente US\$ 0,85 el kilo, mientras que en el Ecuador el flete es de US\$ 1,25 el kilo.

2.- En cuanto al problema de los fletes se necesitaría una reorganización de la Dirección de Aviación Civil (DAC), pero hay muchos intereses privados que no permiten el cambio y la libre competencia.

Para tratar de diseñar un plan estratégico del sector, debería estar Expoflores, pero ahí sólo están representados los roscultores, por lo que las estrategias excluyen a los cultivadores de flores de verano.

3.- Las empresas floricultoras tienen la necesidad de transferir flores de una finca a otra y antes se lo hacía con tranquilidad. Pero a raíz de la gestión del Servicio de Rentas Internas eso implica ahora el pago del 12% de IVA por la transferencia, lo cual representa un rubro muy alto. Las empresas pequeñas no estaban preparadas para eso, por lo que es necesario una reestructuración de los presupuestos para incluir ese valor.

4.- Mi empresa sí se vio afectada por este costo adicional.

5.- No sabía que existía una Agencia de Competitividad, así que supongo que no.

6.- La verdad es que las condiciones desfavorables han hecho que el negocio sea poco rentable y poco atractivo. Pienso que no hay una solución viable a corto y mediano plazo porque dependemos mucho de la demanda internacional, así que si fuera por mí yo me cambiaría de negocio.