

Hacia dónde van los negocios

< POR EDUARDO URGILÉS,
ANA FRANCISCA PROAÑO Y
PABLO CARDOSO >

¿Cuál es la clave en el mundo de los negocios? La respuesta a esta pregunta define qué empresa es exitosa y cuál se queda en el camino. La competitividad, especialmente en el marco de dolarización, se traduce en calidad, precio, procesos productivos y canales de distribución eficientes, marcas, franquicias, organización empresarial, creación de nuevos productos, adaptación de productos externos a mercados locales. Estas y otras características convierten a una firma en líder de su mercado.

¿Cuáles son las tendencias internacionales y dónde ven oportunidades de negocio las empresas que marcan el ritmo en las industrias de consumo mundiales? Y, ¿qué estrategias tienen las empresas nacionales

frente a estas tendencias y a la dinámica del mercado internacional? Este Tema Central, inspirado en uno similar de la revista *Dinero* de Colombia, investiga por dónde van las grandes tendencias mundiales en mercados no tradicionales de consumo, cómo las adaptan los empresarios ecuatorianos a los mercados locales y por dónde va la innovación nacional para generar negocios exitosos y en expansión.

Toda empresa quiere conocer la demanda, prever la próxima tendencia y desarrollar a partir de esta información un negocio exitoso, o introducir un nuevo producto y hacerlo generador de ventas y utilidades. Una buena idea de negocio, capaz de sacar ventaja de una tendencia ascendente de consumo en el momento preciso, puede ser la diferencia entre la quiebra o la fortuna. Pero pocos la logran concebir. La pregunta del millón es, entonces, ¿cómo aprender a ver las oportunidades antes que la competencia se aproveche de ellas?

Al lanzar nuevos productos, algunas empresas tienen más éxito que otras. En un estudio reciente, la Product Development and Management Association encontró que en EEUU las mejores empresas de ese país obtienen 47% de sus ventas a partir de nuevos productos, mientras que el resto solo obtienen 21%. Las mejores necesitan solamente cuatro ideas para generar un producto exitoso; el resto, más del doble. Además, han reducido el tiempo de desarrollo de los productos de 54 a 24 meses. Las mejores saben algo que las demás ignoran.

El primer paso para ubicar las nuevas oportunidades de negocio es comprender cómo evolucionan y cambian las tendencias en los gustos y preferencias de los consumidores. El cambio permanente es la regla en cada vez más sectores económicos. Pero los cambios no se dan de la noche a la mañana, toman tiempo en incrustarse en la sociedad. Un ejemplo claro es el de la industria de alimentos: los consumidores tienen un creciente interés en productos naturales, saludables, libres de grasa (productos *light*) y bajos en carbohidratos. Las empresas que vieron venir esta tendencia se adelantaron con propuestas nuevas para el consumidor; hoy tienen mayor penetración en el mercado y más ganancias.

GESTIÓN identificó varias tendencias que acarrearán drásticos cambios

en los mercados, tanto en el global como en el ecuatoriano. Para algunas empresas, esas tendencias implicarán amenazas suficientemente riesgosas como para poner en peligro su existencia. Para otras, serán oportunidades para alcanzar éxitos insospechados. Todo dependerá de las decisiones actuales que tomen sus gerentes.

POBLACIÓN Urbanización, envejecimiento y tensión migratoria

El crecimiento de la población mundial se desacelerará. Mientras entre 1960 y 1980 creció 2,3% por año, entre 1980 y 2001 lo hizo en 1,8%. El crecimiento demográfico es menor en los países desarrollados, por lo que los países en desarrollo seguirán aumentando su participación en la población global. En 2050, los 6.396 millones de habitantes actuales serán 9.276 millones. Asia habrá crecido de 3.875 millones a 5.385 millones y África, de 885 millones a 1.941 millones. Estos dos continentes concentrarán 79% de la población mundial.

La tendencia al envejecimiento será más notoria en los próximos diez años. Los mayores de 60 ya son 10% de la población (en 1960 eran 8,9%) y seguirán creciendo. Los países desarrollados, con la mayor proporción de ancianos, paulatinamente perderán importancia política y relevancia para los negocios. Este problema podría ser anulado con movimientos masivos de personas desde los países "jóvenes" hacia los "viejos", pero los prejuicios étnicos y religiosos contrarrestarán esta solución. En Europa, el debate sobre la migración de mano de obra joven ya se ha iniciado, pues hasta 2050 su población disminuirá 60 millones, a un total de 668 millones. Excepto Japón, los veinte países "más viejos" del mundo se encuentran en Europa: en Italia, 19,1% es mayor de

65 años; en Japón, 19%; en Grecia, 18,6%; en Alemania, 18,3% y en España, 17,6%.

Pese a las restricciones, la migración mundial ha crecido significativamente. Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), mientras en 1960 hubo 79 millones de migrantes internacionales, en 2000 hubo 175 millones. La brecha entre ricos y pobres mantendrá esta tendencia.

También cambiarán los países con mayor población y, por lo tanto, los mercados más codiciados y la relación de poder entre países más poblados -y jóvenes- y el resto. En 2050 China, con 1.437 millones, dejará de ser el

LA INDIA SERÁ EL PAÍS MÁS POBLADO DEL MUNDO EN 2050

CUADRO 1

2004		2050	
Ranking	País Población (millones)	Ranking	País Población (millones)
	Mundo 6396		Mundo 9276
1	China 1300	1	India 1628
2	India 1087	2	China 1437
3	EEUU 294	3	EEUU 420
4	Indonesia 219	4	Indonesia 308
5	Brasil 179	5	Nigeria 307
6	Pakistán 159	6	Pakistán 295
7	Rusia 144	7	Bangladesh 280
8	Bangladesh 141	8	Brasil 221
9	Nigeria 137	9	Congo 181
10	Japón 128	10	Etiopía 173
	Ecuador 13		Ecuador 21

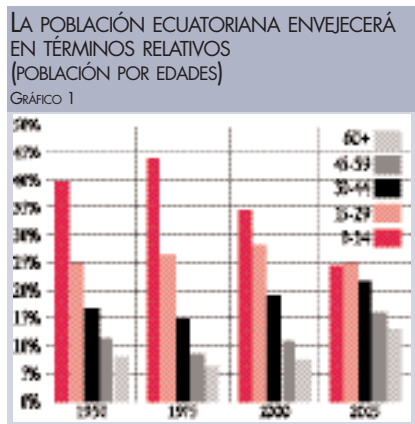
FUENTE: POPULATION REFERENCE BUREAU E INEC.

país más poblado del mundo para dar paso a la India, que tendrá 1.628 millones. EEUU seguirá siendo el tercero con 420 millones (*Cuadro 1*).

En 2007, por primera vez en la historia, más de la mitad de los seres humanos vivirá en ciudades. El mayor crecimiento se dará en poblaciones con menos de 500 mil habitantes, lo que significará un enorme esfuerzo de provisión de infraestructura, gestión local, inversión y redistribución del ingreso entre las zonas rurales y las urbanas. En 2015 habrá 22 mega-ciudades con más de 10 millones de habitantes, que albergarán 5% de la población mundial.

En Ecuador estas tendencias serán

proporcionalmente similares. La población pasará de los 13 millones actuales a 17,1 millones en 2025, y alcanzará los 20,6 millones un cuarto de siglo más tarde (según el Population Reference Bureau). En 2025 los menores de 15 años reducirán su participación de 34,5% del total (2000) a 24,5%; y los mayores de 65 años la incrementarán de 5,1% (2000) a 9,3% (Gráfico 1). La urbanización seguirá creciendo: se espera que en 2010, un 66% de los ecuatorianos viva en ciudades.



FUENTE: INEC.

LOS 15 PAÍSES CON MAYOR PIB DEL MUNDO (2003, \$ MILES DE MILLONES)
CUADRO 2

1	Unión Europea*	11.050
2	EEUU	10.990
3	China	6.449
4	Japón	3.582
5	India	3.033
6	Alemania	2.271
7	Reino Unido	1.666
8	Francia	1.661
9	Italia	1.550
10	Brasil	1.375
11	Rusia	1.282
12	Canadá	959
13	México	941
14	España	886
15	Corea del Sur	858

* 2004 (UE ampliada a 25 países).
FUENTE: AGENCIA CENTRAL DE INTELIGENCIA (CIA) DE EEUU.

Las proyecciones disponibles indican que la emigración ecuatoriana hacia EEUU y Europa disminuirá casi completamente hasta 2015. La salida esperada de 50 mil ecuatorianos cada

año entre 2000 y 2005, se prevé que caiga a 24 mil por año entre 2005 y 2010 y a 12 mil entre 2010 y 2015.

ECONOMÍA
Países serán más ricos pero más desiguales

La economía mundial creció en la última década 3% anual y ha duplicado su tamaño en los últimos 50 años. Este crecimiento casi duplica el del aumento de la población. Sería de esperar que en el futuro los habitantes del mundo sean más ricos. No obstante, la distribución de los resultados de ese crecimiento será cada vez más dispar.

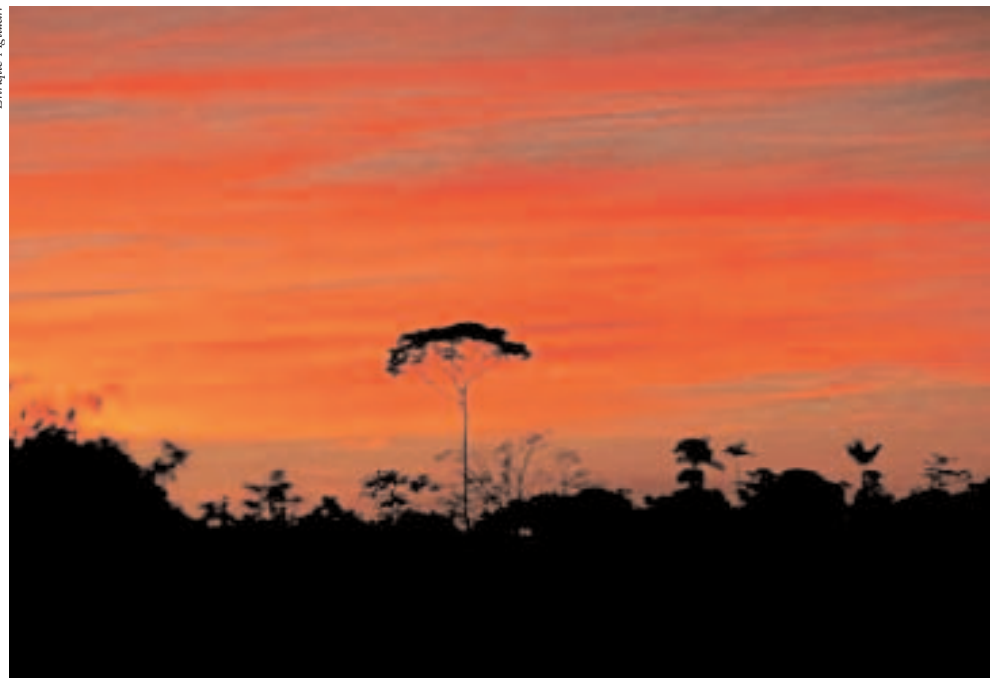
La inequidad entre ricos y pobres será otra característica del planeta del futuro, al tiempo que la hegemonía económica norteamericana se verá amenazada por sus déficit fiscal y comercial. El poder de influencia de la Unión Europea y de los “supermergentes” (Brasil, Rusia, India y China) crecerá, mientras la distribución del PIB planetario (en 2005, 21,1% correspondía a EEUU, 15,9% a la Zona Euro, 12,6% a China, 7% a Japón, 5,7% a la India y 3,2% al Reino Unido) cambiará significativamente a lo largo de las próximas décadas (Cuadro 2).

AMBIENTE
Industria interesada en calidad ambiental de procesos

En el pasado el tema ambiental se centró en la producción limpia, hacer más con menos de manera “ecoeficiente”. Aunque en las empresas la “conciencia verde” ha crecido y el ingeniero ambiental tiene cada vez más contacto directo con el gerente de producción, la producción limpia no es suficiente. En los mercados de exportación ya es una regla básica la exigencia de estándares de calidad ambiental, además de sanitarios y fitosanitarios, y su incumplimiento restringe el acceso a esos mercados, especialmente a los de Europa y EEUU. Además, el concepto de consumo sustentable –minimizar el uso de recursos durante todo el ciclo de vida de un producto– está penetrando en la psicología del consumidor extranjero y nacional. Éste se muestra cada vez más interesado en saber cómo se hizo y cuáles son los efectos ambientales del producto comprado, una vez que termine su vida útil.

El consumo sustentable -minimizando el uso de recursos- será una obligación en el futuro.

Enrique Aguilón.



VIDA SANA

Consumidores desean alimentos, aire y agua más puros

Las personas quieren mantener hábitos de consumo y ambientes que prolonguen su vida de una manera saludable. Las cifras ya muestran esta tendencia. En 2004 las transacciones en el mercado internacional de CO₂ –en el cual las empresas emisoras de dióxido de carbono compran proyectos que limpien el ambiente– llegaron a 65 millones de euros (unos \$ 87 millones) y se espera que en 2007 valgan otros 8.000 millones (\$ 10.600 millones) adicionales. Estos negocios crecerán por la firma del Protocolo de Kyoto, que busca prevenir el cambio climático con un aire menos contaminado. En EEUU la industria de agua embotellada vende \$ 22.000 millones al año (equivalente a 73% del PIB ecuatoriano) y durante más de una década ha crecido sostenidamente a tasas cercanas a 10% anual.

Los consumidores quieren habitar entornos más limpios, lo que implicará la aparición de oleadas de nuevos productos para el hogar. Por ejemplo, se espera que aumente la demanda de productos que además de limpiar, desinfecten. Productos como jabones, toallas, filtros de aire, superfi-

cies, tapetes con películas antibacterianas tienen amplias perspectivas.

En los países ricos crece la preocupación por el contenido nutricional de los alimentos, para evitar la obesidad y sus consecuencias sobre la salud. En los países en desarrollo, el interés es lograr un abastecimiento de alimentos suficiente para sostener la vida de sus habitantes. Los dos polos generan oportunidades para crear productos con mayores o menores cantidades de determinado nutriente o con mayores rendimientos en producción. Los productos para prolongar la vida de los alimentos y conservar sus cualidades (empaques y otros) también disfrutará de una demanda creciente.

En el mercado de EEUU, otra tendencia que marcará profundamente el consumo es la resistencia al envejecimiento de los *baby boomers* –la generación de los nacidos entre 1950 y 1960. Estos disfrutaron de su punto máximo de generación de ingreso y están dispuestos a gastar en productos que retrasen su envejecimiento y mejoren su apariencia física, lo que los constituirá en un segmento de demanda codiciado por exportadores de todo el mundo.



Intel Centrino) con las cuales se aumentaría la conectividad del país y se aprovechará plenamente la convergencia: datos, voz y video por un solo canal. A medida que crezca la penetración de la banda ancha, sus beneficios de mercado incluirán tarifas más bajas y amplias coberturas de Internet.

NUEVAS ORGANIZACIONES

Especialización, tercerización y asociatividad

Las empresas más grandes del mundo están regresando a la especialización, a buscar competencias centrales. También está ganando terreno el *outsourcing* o tercerización, no solo para desembarazar a la empresa de las operaciones menos relacionadas con la generación de valor o para reducir costos (especialmente los laborales). El *outsourcing* ya sirve para redefinir las condiciones de negocio de la firma, convirtiéndose en una herramienta de gestión que apoya la orientación estratégica de empresas que más que operar procesos, los transforman.

En el caso de la industria textil, las grandes empresas prefieren tercerizar la producción en países con menores costos laborales, reservándose la comercialización, diseños y gestión de su marca. Virtualmente exigen a sus proveedores integración vertical, lo que es, paradójicamente, la antítesis del *outsourcing*. Una empresa integrada verticalmente ofrece mayores niveles de confianza cuando se requiere comprar insumos o modificar diseños.

La asociatividad es otra importante

tendencia que podrá aprovechar el empresario ecuatoriano. Muchas pequeñas y medianas empresas han aprendido que las asociaciones o alianzas exitosas son las que comparten labores comerciales, de logística y de producción, lo que aumenta su competitividad de manera más amplia y viable que si lo hicieran solas.

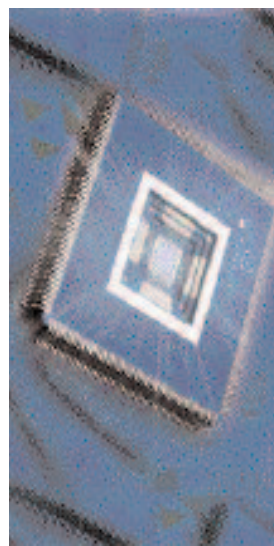
Foto: Daniel Andrade

TECNOLOGÍA

Informática y telecomunicaciones

Las tecnologías de información y telecomunicaciones seguirán creciendo. Lo que hoy se conoce como *outsourcing* de necesidades informáticas se convertirá en la regla, pues las expansivas posibilidades de distribuir los recursos informáticos abrirán a los empresarios de todos los países nuevas formas de participar en la producción mundial.

La velocidad con que se avance en el uso de la banda ancha será determinante en el desarrollo de la industria. Para expandir el uso de la banda ancha ya se dispone de tecnologías inalámbricas con grandes capacidades de transmisión, como *Wi-Fi* y *Wi-Max* para acceso a Internet y redes inalámbricas (tecnología



BANCA

TECNIFICADA, ESPECIALIZADA Y GLOBAL



Los servicios de banca virtual o banca en línea se expandirán tanto en los bancos grandes como en los especializados.

Uno de los negocios de vanguardia en el mundo globalizado es la banca. Sus transformaciones estructurales y operativas le han dotado de gran versatilidad. La globalización, las fusiones, los nuevos y estrictos marcos regulatorios internacionales, los cambios demográficos y de los medios de pago y, sobre todo, el avance de la tecnología, han obligado a la banca a mutar permanentemente, para adaptarse a las nuevas condiciones. Con clientes cada vez más informados y exigentes, está obligada a diversificar sus servicios, a tecnificarse y a buscar nuevos nichos de mercado.

Recuperación lenta, pero segura

Ecuador todavía no siente los efectos de la globalización de la banca. Para José Samaniego, vicepresidente ejecutivo de banca privada del Produbanco, los hechos eviden-



JOSÉ SAMANIEGO
vicepresidente ejecutivo de banca
privada del Produbanco

cian que el país vive una experiencia a contracorriente de la tendencia mundial, pues los grandes bancos internacionales se han retirado o han disminuido sus operaciones. “El ABN se fue, el Citibank se redujo sustancialmente y el Lloyds Bank ha tenido operaciones relativamente limitadas”, acota Samaniego.

La crisis de 1999 no solo “espantó” a instituciones financieras extranjeras, también redujo el sector bancario

ecuatoriano (de 44 entidades que operaban en el sistema financiero nacional en marzo de 1999 a 22 que prestan su servicio en la actualidad). Esto aceleró la tendencia global a la concentración y fusión. En EEUU, siguiendo la lógica del capital, el número de bancos se redujo a la mitad en los últimos 20 años, no por quiebra, por supuesto, sino por fusiones, de las

que se contabilizan casi 5 mil. En Ecuador, el detonante de esta tendencia fue la crisis. En ambos casos sólo han sobrevivido los más fuertes.

Las nuevas posibilidades abiertas por la Ley General de Bancos e Instituciones Financieras (1994), que más bien aceleraron la crisis, la puesta en vigor desde hace cinco años de las normas internacionales de Basilea y la profesionalización de la Superintendencia de Bancos no han contribuido a atraer inversión extranjera. El TLC tampoco modificará este escenario. Sin necesidad de apoyo externo, el sector financiero ecuatoriano evidencia una interesante recuperación de sus niveles de depósitos (Cuadro 3). La banca nacional se consolida y especializa: los sobrevivientes disputan espacios dentro de una economía estable pero con clientes todavía recelosos.

EL VOLUMEN DE DEPÓSITOS A LA VISTA CRECIÓ UN PROMEDIO DE 30% ANUAL

CUADRO 3

Fecha	Bancos Grandes*	Bancos Medianos**	Bancos Pequeños***	Total abiertos
Ene-00	412,8	176,9	39,6	914,5
Ene-01	911,3	392,1	86,3	1.812,2
Ene-02	1.594,9	760,8	166,4	2.522,1
Ene-03	1.896,1	898,5	159,8	2.954,4
Ene-04	2.377,1	1.041,5	186,3	3.604,9
Ene-05	2.949,3	1.341,1	211,1	4.501,5

* incluye Guayaquil, Pacífico, Pichincha y Produbanco.

** incluye a Austro, Bolivariano, Citibank, Rumíñahui, Internacional, Machala, MM Jaramillo Arteaga y Solidario.

*** incluye a Amazonas, Andes, Centromundo, Cofiec, Comercial Manabí, Delbank, Litoral, Loja, Lloyds Bank, Sudamericano, Territorial, Unibanco y Procredit.

FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE BANCOS.

La especialización: característica de la banca del futuro

A la hora de hacer banca, se observan dos grandes tendencias. Por un lado, la banca universal, en la que compiten tres grandes instituciones (Banco del Pichincha, Produbanco y Banco de Guayaquil), además del estatal Banco del Pacífico. Por otro lado, y cada vez con mayor éxito, se desarrollan los bancos especializados, buscando captar nichos de mercado más específicos y ofrecer servicios bancarios especializados. El Banco Solidario y el Banco Procredit en las

microfinanzas, el Unibanco y el Banco Centromundo en la banca de consumo, el Lloyds Bank y el Citibank en la banca corporativa son ejemplos de esta tendencia.

La banca especializada en microfinanzas es una alternativa de re-direccionamiento del ahorro nacional hacia estratos productivos y sociales antes excluidos del mercado de crédito. Su producto más conocido es el microcrédito, iniciado en 1995 por el Banco Solidario. En la actualidad existen ocho entidades especializadas en microfinanzas. **Santiago Rivadeneira**, principal del Banco Solidario, sostiene que

la experiencia ha sido un verdadero éxito; afirma que la entidad que dirige es “el banco de microfinanzas más grande de Latinoamérica, con 180 mil clientes y \$ 200 millones en cartera”. Según la Superintendencia de Bancos, entre 2002 y 2004, los microcréditos han crecido 493 %.

En banca de consumo, Unibanco y Centromundo han desarrollado experiencias exitosas. Pero todavía quedan por explotar nichos diferentes, como la demanda de inversión. La inversión en fideicomisos mercantiles destinados a la promoción de futbolistas profesionales (varios bancos trabajan con esta modalidad) es uno de los más promisorios ejemplos. En una economía con escasos canales de financiamiento de la inversión, las nuevas alternativas para el adelanto de la banca nacional pueden ser muy variadas. Así, para junio de 2005 el Banco Solidario lanzará un “sistema de seguridad social alternativo para quienes no tienen acceso al IESS, el primero de Latinoamérica”, según Rivadeneira. Las peculiaridades de la economía ecuatoriana, como su alto índice de emigrantes, también son aprovechadas por los bancos como fuente de negocios.

La tecnología marcará la pauta

La tecnología es uno de los puntales más sólidos del sector bancario, principal consumidor de tecnología de punta. Esto permitió en 2002 comenzar la alianza estratégica Todo 1, conformada por Banco del Pichincha de Ecuador, Banco Mercantil de Venezuela, Bancolombia y Conavi de Colombia. “La búsqueda de sinergias entre estas instituciones para encontrar mecanismos que permitan mejorar la propuesta de oferta de servicios y productos

a través de plataformas web fue el norte de esta alianza”, declaró a GESTIÓN

Hely Gudiño, gerente general de Todo 1. “El objetivo fue ofrecer tecnologías de punta a los bancos miembros de la alianza y, por ende, a los clientes, que serán los beneficiarios directos de estas plataformas”.

A nivel mundial, el desarrollo de la banca tiene en el *e-banking* (banca electrónica) uno de sus productos más promisorios. Ésta consiste en automatizar todo tipo de operaciones, haciéndolas más fáciles, eficientes y seguras, sin que el cliente deba acudir personalmente al banco. Solo necesita una computadora en línea, un teléfono o un dispositivo electrónico personal. Según la revista colombiana *Dinero*, “esta tendencia provocaría en el largo plazo la reducción de dependencia hacia las oficinas y sucursales bancarias como canales transaccionales y beneficiaría la atención y asesoría especializada con profesionales que generen mayor valor agregado para la

optimización del capital para los clientes”.

A pesar de que en el país el número de usuarios de Internet creció 400% entre 1999 y 2004, los expertos creen que el *e-banking* no crecerá en la misma proporción, ya que el usuario deberá familiarizarse paulatinamente con esta nueva modalidad. Gudiño afirma que 10% de los clientes del Banco del Pichincha acceden y utilizan el portal Todo 1 y que la tasa de utilización de sus servicios ha superado ampliamente las expectativas fijadas inicialmente.

Si bien en Todo 1 por el momento las transacciones más usuales son las básicas (consulta de estados de cuenta y pagos de servicios de agua, luz y teléfono), se espera que poco a poco el cliente utilizará otras opciones, como transferencias entre cuentas del sistema interbancario nacional, pagos de colegios y universidades, solicitudes de avances en efectivo, entre otras.

Para ello se necesita que el cliente bancario (personal y corporativo) logre un rápido aprendizaje, familiarización y confianza con el portal de su banco. He aquí uno de los principales retos para la banca: idear programas más amigables o capacitar a sus usuarios para ampliar la demanda.

Los expertos de la banca electrónica se muestran optimistas respecto de la expansión de estos servicios. Si bien el despegue es por definición lento, sostienen, el cliente demanda cada vez más servicios en línea, lo cual los ha impulsado a idear nuevas soluciones de mayor sofisticación. Sin embargo, lamentan la lentitud en la implementación de reformas normativas como la Ley de Factura Electrónica y Firma Electrónica, que impulsarían el negocio.



SANTIAGO RIVADENEIRA
principal del Banco Solidario



HELY GUDIÑO
gerente general de Todo 1

TEXTILES

¿DÓNDE ESTÁ EL FUTURO?

En 2004 se batieron todos los récords de exportaciones de la industria textil. Esto es una muestra de la pujanza de un sector al que la competencia internacional le arroja cada vez más bombazos en su avance.

La dinámica del sector textil se ha tornado muy interesante. En el mercado local conviven géneros y confecciones nacionales e importados, en una atomizada pugna por ganar espacios y clientes. Según el Banco Central del Ecuador, el sector en su conjunto está creciendo sostenidamente desde 2002, tras un período prácticamente estacionario luego de la dolarización. La industria textil se caracteriza por sus fuertes encadenamientos, que incluyen la siembra o importación de algodón, la elaboración de telas e hilados, la confección de diversas prendas de vestir y la comercialización de los productos.

Diferenciarse, una de las soluciones

El secreto del éxito de algunas empresas ha sido apostar por estrategias de diferenciación por calidad. A decir de **Mauricio Pinto**, gerente general de Empresas Pinto S.A., una de las claves de su éxito ha sido ofrecer prendas de calidad, privilegiando vender calidad antes que cantidad. Si bien el precio de sus productos no es el más bajo, han llegado a todos los niveles socioeconómicos. "La única explicación que tenemos es que la calidad de nuestras prendas es suficientemente buena como para ser comparada con la de prendas de marcas que cuestan cuatro o cinco veces más, y es suficientemente buena porque las personas que las compran saben que van a durar". Tal vez ese sea el rumbo y una de



Mauricio Pinto
gerente general de Empresas
Pinto S.A.

A. Gestión

las pocas posibilidades que le queda a la industria textil ecuatoriana para sobrevivir en el mercado mundial sea competir por calidad (o diferenciación), más todavía si se toma en cuenta que a partir del 1º de enero de 2005 la Organización Mundial de Comercio (OMC) eliminó las cuotas a los países asiáticos en el mercado mundial.

La entrada sin restricciones de los países asiáticos, con China e India a la cabeza, amenaza con cambiar para siempre el tablero del mercado textil. Estos gigantes serán los líderes del mercado de 'genéricos' (prendas de vestir estándar de mediana calidad producidas en serie). En este escenario, una de las alternativas para el sector textil ecuatoriano, en los mercados interno y externo, es la es-

pecialización y diferenciación por calidad y diversificación de su oferta de productos. En 1990 se exportaron productos textiles correspondientes a 55 sub-partidas arancelarias; diez años más



En el mercado local conviven confecciones nacionales e importadas; de marcas internacionales de renombre y chinas de contrabando.

tarde, se exportaron productos correspondientes a 234 sub-partidas. Este es un signo alentador, si se considera que el índice de apertura del sector tiene una tendencia creciente, aunque vale mencionar que existe un importante incremento de las importaciones.

A consolidar la cadena de valor

La consolidación de la cadena, desde el cardado hasta la comercialización del "último grito de la moda", es otra alternativa válida. Los empresarios nacionales deben aprender a captar las señales del mercado internacional y, a partir de esa información, con una producción integrada, deben potenciar la generación de valor agregado en un escenario de precios internacionales decrecientes. La competencia integral como cadena

es una de las defensas de un sector muy sensible. Con un alto y creciente índice de apertura (83% en 2004, Cuadro 4), y un crecimiento más rápido de las importaciones en relación a las exportaciones, el fortalecimiento de la cadena de valor agregado será un mecanismo de apoyo entre empresarios de diferentes eslabones frente a la ofensiva de productos extranjeros.

Las oportunidades también están en cada eslabón de la cadena. En el caso de las fibras, dado el costo creciente de los materiales sintéticos, se presenta una buena oportunidad para reactivar las plantaciones de algodón, que es actualmente importado en su totalidad desde EEUU. Desaparecido en la década de los 90 por el agresivo proceso de desgravación arancelaria, el algodón de alto rendimiento cultivado técnicamente es nuevamente una opción válida para el agro.

Otra iniciativa es la búsqueda de alianzas estratégicas regionales. El trabajo conjunto de empresarios de la Comunidad Andina de Naciones es una oportunidad de complementación para el subsector del tejido. En el marco del TLC la producción de tejidos ecuatorianos podría complementarse con la industria de la moda colombiana, para potenciar el éxito del asalto a los mercados de más al norte.

Las posibilidades de reubicación de plantas textiles de empresas de países desarrollados, como estrategia ante la invasión de mercadería asiática de bajo precio, también deben constar en la agenda de los empresarios ecuatorianos. Más ampliamente, la búsqueda de inversión extranjera directa será uno de los pilares para consolidar el sector. Pero la maquila solo sería una opción complementaria, para paliar los problemas de desempleo y de ninguna manera representaría el futuro de una industria llamada a generar masivamente valor agregado.



Retos textiles

La estrategia textil podría resumirse en tres puntos: especialización en productos muy diferenciados, ampliación de sus canales de comercialización y búsqueda de alianzas estratégicas (nacionales y extranjeras). “Los activos en el mundo textil son demasiado caros como para mantenerlos parados, una máquina parada es una máquina que pierde dinero”, afirma Pinto, por lo que la industria nacional debe aprovechar a tiempo completo su capacidad instalada. La exportación hacia mercados europeos puede servir como el estándar para mantener altos niveles de calidad. Y, en cualquier caso, la consolidación del mercado interno es el primer paso antes de mirar hacia fuera.

Esta estrategia sería la pauta para la acción de la Asociación de Industriales Textiles Ecuatorianos (Aite), además de la lucha contra el contrabando, la presentación de alternativas para la administración de las aduanas y la vigilancia de una provisión de energía barata y de calidad.

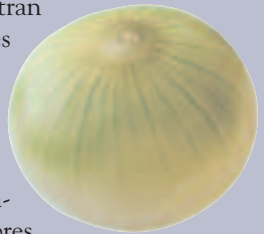
SUPER-MERCADOS

SE PUEDE
COMPRAR DE TODO
Y PARA TODOS

El comercio de alimentos siempre ha sido una actividad económica importante y con grandes rendimientos. Los bienes de primera necesidad no pueden dejar de adquirirse, lo que hace muy atractivo al sector. En el mundo, la tendencia de la intermediación de productos de primera necesidad va hacia el crecimiento de los supermercados, lo que ya es evidente en EEUU y Europa. En Ecuador, los supermercados se encuentran en expansión, pues mucho más de la mitad de la población todavía sigue comprando en comercios tradicionales (mercados, tiendas, ferias libres, etc.). En el caso de Quito, un estudio reciente de Urbana Consultores para el Municipio muestra que ya 40% de la población tiene en los supermercados su principal fuente de abastecimiento, lo que significa que todavía 60% no los visita. Esta consultora pronostica que los mercados municipales tradicionales y las ferias seguirán perdiendo clientes ante los supermercados a razón de por lo menos 1% anual.

En el país existen tres cadenas dominantes, lideradas por Supermaxi. Las otras dos –Mi Comisariato y Tíaparecen seguir sus propias estrategias para atender nichos de mercado específicos, donde han encontrado, junto con otras cadenas menores, ganancias muy importantes y posibilidades de desarrollo. Este es el caso de Mega Santa María, que, con pocos locales –en Quito y Baños– compite con Su-

Fotos: E. Rivas



LA TENDENCIA DE APERTURA DEL SECTOR TEXTIL LLEGA A SU RÉCORD EN 2004

CUADRO 4

	Importaciones miles US\$ cif	Exportaciones miles US\$ fob	PIB miles de US\$ de 2000	Índice apertura *
1999	142,900	62,699	382,271	54%
2000	196,916	67,803	407,687	65%
2001	239,295	73,568	408,941	77%
2002	229,593	63,665	410,359	71%
2003	243,696	74,933	423,168	75%
2004	285,628	77,710	437,979	83%

*((Importaciones+Exportaciones)/PIB)*100.

El índice sería mucho más alto si se pudiera estimar el contrabando.

FUENTE: BCE.



Elder Brato

Las tendencias del entretenimiento

El Inec estima que entre 5% y 7% del ingreso de los hogares de Quito y Guayaquil se destina a consumo de servicios de recreación y cultura, por lo que desde 2000 las ventas de los productos y servicios de esparcimiento han crecido 17% promedio anual. Las estadísticas oficiales no toman en cuenta muchos establecimientos que funcionan bajo otro registro comercial, o que forman parte de la cada vez más significativa “economía subterránea”, por lo que estas cifras en realidad serían mucho mayores. La industria del entretenimiento es uno de los mejores ejemplos de res puesta y adaptabilidad a una demanda polarizada: edad, ingresos y preferencias son algunas de las características que le confieren especificidad.

CINES Para todas las edades y gustos

En los últimos años, los cines se han convertido en uno de los principales atractivos dentro de los centros comer-



permaxi y ya piensa expandirse a otras ciudades del país.

Esto evidencia las posibilidades del sector. La tendencia mundial promociona los supermercados como lugares donde se puede comprar de todo y para todos bajo un mismo techo, lo que potencia el crecimiento de las cadenas que operan actualmente y deja espacio suficiente para la incursión de nuevos competidores. Si se llega a firmar el TLC, el horizonte será mucho más amplio, dada la posibilidad de comercializar productos de mejor calidad a un menor costo. Esta forma de intermediación genera una

E.Brato



FREDDY AYALA
gerente de marketing de Mega Santa María.

gran cantidad de empleos. “Definitivamente, los supermercados somos los más grandes empleadores del mundo”, declara orgulloso **Freddy Ayala**, gerente de marketing de Mega Santa María, quien afirma que para operar uno de sus locales se emplea cerca de 100 personas, sin considerar las plazas de trabajo generadas indirectamente.

Pero a fin de que realmente se dé este crecimiento, los supermercados deben disponer de una gran variedad de productos de buena calidad, a buen precio y, además de tener locales cómodos, bien iluminados y accesibles, deben innovar constantemente sus estrategias, con la idea de seguir ganando mercado. Están obligados a constituirse en espacios funcionales, donde sus clientes se sientan cómodos realizando sus compras, con el complemento de una excelente atención. Al especializarse en nichos específicos, cada cadena debe identificar y caracterizar a su cliente, y funcionalizar su actividad en consonancia.



ciales; convocan grandes cantidades de personas y venden millones de dólares. Constituyen una de las actividades más importantes, rentables y con una definida tendencia de crecimiento.

A pesar de su buen nivel de facturación, con ventas superiores a los \$ 11 millones anuales, la actividad hasta ahora solo ha podido insertarse en pocas ciudades. Las empresas más grandes de este segmento, Multicines y Cinemark Ecuador, se encuentran solo en Quito y Cuenca la primera, y en Guayaquil y Quito la segunda. Todavía existe una gran demanda que no ha sido atendida, y la oportunidad de abrir nuevos mercados está esperando por empresarios dispuestos a asumir el reto en muchas ciudades intermedias. La competencia ya ha comenzado; en el caso de Multicines, “una de sus perspectivas para los próximos años es poder cubrir el mercado nacional”, según señaló su gerente **Fidel Esteban Egas**, quien espera tener entre 60 y 70 salas en funcionamiento hasta 2010.

Los consumidores son cada vez más exigentes, cuando de diversión y entretenimiento se trata. En el caso de los cines no solo importan las películas, también cuenta el ambiente donde se las exhibe, la atención prestada al cliente y los servicios relacionados (ventas de comida, artículos promocionales y otros). Para Egas, existen ciertos factores clave que determinan el éxito de una sala de cine: la calidad de las películas, la ubi-



Elder Bravo

CONCIERTOS

Casi todos se llenan

Los espectáculos musicales despuntan luego de varios años de crisis. Para **Oswaldo Román**, gerente general de Espectar Producciones, este negocio ha mejorado en los últimos dos años porque la gente busca entretenimiento para olvidarse de sus problemas.

El crecimiento del sector implica la proliferación de personas naturales y jurídicas, pero la demanda ha aumentado el costo de traer artistas. Román afirma que muchas empresas extranjeras, a través de personas naturales o empresas no reconocidas en el medio, han entrado en el mercado sin ningún tipo de control. La competencia es desigual, especialmente en cuanto a reglas de juego y trámites legales.

La contratación de un artista se basa en estudios que determinan su aceptación, el segmento de mercado interesado en asistir y su disposición al pago. La demanda potencial se reduce a 1% de la población de ciudades grandes como Quito, Guayaquil y Cuenca, por lo que los eventos no tienen más de 18 mil personas. Luego de decidir la rentabilidad del artista, se envía una oferta a su representante. Un artista de primer orden cobra en promedio entre \$ 80 mil y \$ 100 mil, sin contar el costo de la producción del evento. Un concierto puede requerir inversiones de \$ 200 mil a \$ 250 mil que solo pueden ser recuperadas con una venta míni-

ma de 60% de la taquilla, reveló Román.

Más que en otros negocios, las posibilidades de perder son elevadas, ya que el cartel de un artista no es garantía absoluta de ventas (como sucedió en el último concierto de Luis Miguel, que no cumplió con las expectativas), pero últimamente la mayoría de espec-



táculos ha sido exitosa. “El día que presentamos a Café Tacuba llenamos el Coliseo, además se llenó el estadio de fútbol y otro espectáculo más, todos simultáneamente, lo que implica que cada día hay diferentes segmentos de mercado y consumidores de entretenimiento por satisfacer”, expresó Román.

En esta industria, lo que diferencia a una firma es la calidad en los servicios que ofrece, especialmente en seguridad, sonido, iluminación, además de la calidad del artista. Si una

empresa no ofrece buenos servicios complementarios a la presentación del artista, la empresa desaparecerá, ya que el mercado es muy competitivo y los costos tienden al alza.



OSWALDO ROMÁN
gerente general de Espectar
Producciones

cación de la sala, su “amigabilidad” (un lugar donde la gente quiera pasar gran cantidad de tiempo, viendo películas, comiendo y divirtiéndose). Lo que importa es que la gente invierta gran parte de su tiempo de ocio dentro del cine, lo que significa aumentos de ventas en las taquillas y también en los servicios relacionados.

Para estas empresas será cada vez más importante la innovación y generación de nuevos proyectos: nuevas salas con mejores servicios (más novedosos y con tecnología de punta) y la búsqueda de nuevas áreas del negocio, como la distribución y la representación de películas (para cines y para televisión).

El cine seguirá siendo una de las formas de entretenimiento más común y más buscada. Su demanda seguirá creciendo y, con ella, generando grandes utilidades y requiriendo altos niveles de inversión y empleos.

LA NOCHE

La movida nocturna

Cada vez más empresarios tratan de que la Superintendencia de Compañías reclasifique sus discotecas como establecimientos turísticos, “para poder abrir hasta más tarde”. Pese a los problemas de autorización y patentes, un ligero recorrido por el Quito nocturno revela al aumento de los centros de diversión. El subsector *Cabaretes, clubes nocturnos, discotecas, peñas, etc.*, alcanzó en 2003 ventas cercanas al millón de dólares, y desde 2000 viene creciendo a una tasa promedio anual de 16%. Las cifras reales deben ser mucho mayores. Quito y Guayaquil cuentan con una diversificada oferta de establecimientos, desde *bares sushi* hasta las clásicas *salsotecas*, como El Jardín



de la Salsa en Guayaquil o el Sesoribó en Quito. El amplio espectro socioeconómico de las urbes mayores permite a los empresarios a focalizar sus ofertas con un nivel de detalle suficiente como para atender a menores de edad ávidos de bailar en las ya famosas *matinés*. Ni siquiera los intentos de implantar “leyes zanahoria” (restricción de horarios) han frenado el desarrollo de las actividades nocturnas de diversión.

NIÑOS

Ellos se imponen

Otro rubro de gran crecimiento es el entretenimiento para niños. Una de las primeras firmas en abrir en el país fue Play Zone. Según su gerente de marketing, **Iván Ubillos**, la clave de su vigencia, desde hace diez años, es su permanente innovación y diversificación de los juegos. En este sector es importante enfocarse a una demanda doble. Por una parte, atender

los requerimientos de su principal mercado potencial, los niños; y por otra, complementarla ofreciendo posibilidades de diversión a sus acompañantes adultos, comenta Ubillos. La gama de servicios ofertados va de juegos electrónicos a mecánicos. La importación de máquinas de vanguardia se identifica como uno de los puntales del éxito del negocio.



La mayor adición al entretenimiento para niños y adultos será el teleférico de Quito, próximo a inaugurarse. Además del teleférico propiamente dicho —que permitirá ascender en cabinas de seis personas al mirador en Cruz Loma—, su “Volcano Park” situado al pie tendrá atracciones mecánicas y electrónicas jamás vistas en Quito, entre ellas una montaña rusa de 20 m de alto y un “*ejection seat*”, que de golpe impulsará a 32 m de altura a cada pareja que se suba.

EDUCACIÓN

COMPETENCIA EN CALIDAD

A la educación le llegó la globalización. La eficacia de las comunicaciones ha abierto una variada oferta de programas del exterior que compiten en precio y calidad con los locales. La educación a distancia a través de la Internet ha permitido el crecimiento de la oferta externa, y también las universidades locales han visto en este mercado una opción para aumentar su matrícula y ampliar su alcance, especialmente en el segmento de demanda de gente que trabaja y no puede cursar un programa de educación presencial debido a falta de tiempo o recursos económicos. En la educación a distancia se minimizan costos y se llega a más estudiantes, pues el espacio físico y la localización de la institución educativa pierden relevancia. Los precios de esta modalidad suelen ser más bajos, por lo que la diferenciación por calidad resulta esencial para mantenerse en el mercado.

Según el Conesup, en el país existen 66 universidades y 338 institutos reconocidos legalmente. Las universidades ecuatorianas ofrecen 1.656 carreras en programas presenciales de estudio de tercer nivel. Adicionalmente, existen 751 programas a distancia de tercer nivel y 304 semipresenciales. Una amplia gama de instituciones educativas y programas de estudio a elegir, pero también más dificultad del estudiante para discriminar en función de la calidad académica. La reputación y credibilidad de una institución están relacionadas fuertemente con la percepción de calidad y también con su tradición en el mercado educativo. Este mercado carece de un indicador oficial o privado de calidad que ayude al estudiante a elegir en dónde y qué estudiar, o si la modalidad presencial, semipresencial o a distancia está bien estructurada.

Pronto llegarán al país —como ya ha sucedido en Chile, México y Perú— multinacionales de la educación que



ingresan al mercado comprando universidades ya establecidas con el único fin de conquistar un segmento de la demanda, como si se tratara de grandes cadenas del comercio, empresas de alimentos u otros bienes. Esto ocurrirá tarde o temprano, con o sin TLC, pues no hay restricción para que el capital extranjero entre a participar en el sector de la educación. Si efectivamente se firma el TLC, la competencia será aún mayor, pues ese instrumento favorece y reglamenta la prestación de servicios transfronterizos.

Las nuevas tendencias en educación

Globalización y homogeneización van de la mano. Hasta cierto punto, esto ha llevado a la pérdida de la identidad nacional y al comportamiento homogéneo de la población mundial, incluidos sus hábitos de consumo. La educación tiene que volverse eficiente a escala global, de modo que permita a los estudiantes, que finalmente son su producto, convertirse en individuos 'globales' capaces de operar y sentirse cómodos en cualquier lugar del mundo. Este es un requerimiento que se impone por sí mismo, y lo más probable es que las universidades que no

empiecen a sintonizarse con esta tendencia se queden sin estudiantes. A la larga, la calidad marcará la diferencia.

Para enfrentar este reto, universidades como el Instituto de Empresa de Madrid o la Universidad de Harvard, en Boston, están modificando sus currículos para ofrecer a sus estudiantes programas realmente globales. Ambas brindan cursos de relaciones internacionales a todos sus estudiantes, independientemente de cuál sea su área de interés, algo que antes estaba reservado para los programas de economía o política. En la misma línea, exigen a sus estudiantes como mínimo el dominio de una segunda lengua.

Las alianzas con universidades extranjeras son otra tendencia que cobra gran vigencia. Se las hace para ofrecer a los estudiantes la oportunidad de exponerse a programas del exterior y, a quienes lo deseen, estudiar en otro país, en medio de una cultura diferente. La Universidad San Francisco de Quito es líder nacional en programas de intercambio estudiantil con universidades extranjeras, especialmente de EEUU. La Pontificia Universidad

Católica también tiene varios programas de intercambio estudiantil.

La importación de profesores extranjeros es práctica corriente. Aunque es preferible traerlos físicamente, dado el mayor impacto sobre los estudiantes, la tecnología de las telecomunicaciones facilita traerlos "virtualmente". Si bien no es lo mismo, esta modalidad hace que el estudiante local entre en contacto con profesores extranjeros y amplíe su visión del mundo.

La investigación también se ha internacionalizado. Su calidad se mide por el número de publicaciones y patentes logradas cada año. Las instituciones de educación superior se están actualizando en este campo, desarrollando investigaciones conjuntas con universidades de otros países.

La acreditación internacional también se está imponiendo. Hay que acreditar los programas con reconocidas entidades del exterior para cruzar las fronteras. Las universidades son más atractivas internacionalmente y, por tanto, para sobrevivir como universidad competitiva la acreditación se hace cada vez más necesaria.



En cuanto a la demanda por servicios de educación, los estudiantes —cada vez más conscientes de la competencia en un mundo globalizado— exigen de la universidad el nivel necesario para realmente poder cruzar las fronteras nacionales. Como en ningún otro campo, en el del conocimiento y las destrezas profesionales el escenario de la competencia es el mundo.

En ese mundo, más integrado, el mercado laboral ha cambiado profundamente. Antes, una persona trabajaba en la misma compañía toda la vida. Hoy, el empleado trabaja, por ejemplo, cinco años en una compañía y luego dos en otra; necesita suficientes habilidades para pasar de un sitio a otro en su país o en el exterior. Es decir, esas habilidades deben ser globalmente competitivas.

Una universidad debe responder a estas cuatro preguntas: ¿qué pasa con los

estudiantes cuando salen de la universidad?, ¿qué pasa con su desempeño laboral?, ¿con qué tipo de firma van a trabajar?, ¿va a ser con una empresa ecuatoriana que hace negocios en el exterior o con gente que se ha graduado en otros lugares? Si no puede hacerlo, no se ha sintonizado con la globalización y los cambios en el mercado laboral.

La universidad ecuatoriana: déficit de docentes

“En Ecuador no hay suficientes doctores en Filosofía (PHD o Philosophy Doctor), hay un déficit de docentes”, opinó **Santiago Gangotena**, Canciller de la Universidad San Francisco de Quito (USFQ), en conversación con GESTIÓN. Según Gangotena, la USFQ tiene concepciones del estudiante y el profesor diferentes a las de la universidad tradicional. El concepto de competencia entre universidades y el ejemplo dado por las mejores es un pilar en la evolución del sistema educativo. El profesor necesita mejores remuneraciones y el estudiante requiere tener acceso a más opciones de infraestructura, intercambio cultural –la USFQ tiene 700 estudiantes de 44 países–, fuentes de investigación y mejor calidad en la educación que recibe. Para Gangotena es importante incentivar la creatividad, la innovación, el emprendimiento y el deseo de aprendizaje e investigación del estudiante para aumentar el desarrollo de tecnología. Además, se debe dar énfasis a la educación en ciencias exactas. Por otro lado, el Estado destina mucho más recursos a las universidades que a la secundaria y la primaria, cuando debería ser todo lo contrario, puntualizó.

E. Bravo



SANTIAGO GANGOTENA
Canciller de la Universidad San Francisco de Quito (USFQ).

E. Bravo



ALBERTO TASSARA
vice rector de la Universidad de las Américas (UDLA).

A su vez, **Alberto Tassara**, vicerrector de la Universidad de las Américas (UDLA), enfatizó que “en la globalización los estudiantes estarán de por sí inmersos en un mercado laboral internacional, en que multinacionales, corporaciones, organizaciones internacionales demandarán profesionales de varias nacionalidades”. Es importante incentivar el autoaprendizaje, pues el conocimiento que recibe un estudiante universitario se vuelve obsoleto en un plazo de entre cinco y ocho años.

En lo referente al crecimiento de la oferta de programas educativos semi-presenciales y a distancia, Tassara afirma que esta modalidad de estudio es adecuada para estudiantes de postgrado; pero en el caso de pregrado considera que hay muchas falencias que deben corregirse antes de que la UDLA incursione en estas modalidades, aunque aceptó que “la corriente va un poco hacia allá”. Sin embargo, la UDLA tiene una oferta diferente para el segmento de mercado que requiere de educación a distancia; a este tipo de estudiante Tassara lo llamó el “adulto que trabaja”, para el cual se ofrece una modalidad presencial en la que se reduce el período de vacaciones tradicional (que es de casi tres meses), lo que permite disminuir la carga horaria semanal (número de clases por semana); en esta modalidad el estudiante asiste dos días a clases

entre semana y los sábados, con el mismo número de materias y clases que un estudiante regular pero con períodos de asistencia mayores que el semestre tradicional.

BEBIDAS

NATURALES, REHIDRATANTES Y ENERGIZANTES CAMBIARÁN EL MERCADO

La incidencia del azúcar en los altos índices de obesidad en los países desarrollados es una de las principales preocupaciones de la industria de bebidas, más si son carbonatadas. La conciencia por lo saludable explica el dinámico desarrollo de jugos y aguas, así como la innovación en gaseosas como la C2 lanzada por Coca-Cola en EEUU. Este producto tiene la mitad de calorías y carbohidratos del producto estrella tradicional de la multinacional líder en gaseosas. En Ecuador y el resto de la región también ha crecido la demanda de productos *light*.

Las innovaciones están dirigidas a consumidores jóvenes, a personas activas (con rehidratantes y energizantes), al cuidado general de la salud humana y a la preservación del ambiente, con opciones nutritivas y libres de azúcar, grasas y alcohol.

Las tendencias

Toda la industria incursiona en el concepto de productos más saludables, pero cada tipo de demanda tiene tendencias definidas. Las características del envase son determinantes. El *tetra-pak* es mejor para llevarlo en la ‘lonchera’ sin correr riesgos, por lo que se está imponiendo en los jugos para niños. En este envase el producto demora más en caducarse, lo que lo hace más seguro y lo conserva mejor.

Otra tendencia es la mezcla de sabores, que permite satisfacer los gustos de una gama de consumidores y marcar una diferencia frente a los jugos caseros. La Pasterizadora Quito lanzó exitosamente leches con sabores a chocolate, vainilla y naranja, bajo su marca Vita-Leche. En el caso de bebidas hidratantes, Gatorade, líder mundial en este tipo de productos, tiene sabores de man-

darina, mango, uva, entre otros; Profit (Industrias Tony) lo ha hecho con frutas tropicales y toronja.

Tony también incursionó en el añadido de componentes saludables como el Lactobacillus GG (protege de virus y bacterias el estómago y la flora intestinal), incluyéndolo en sus yogures. Ésta y otras empresas vitaminizan sus productos, inclusive bebidas hidratantes como Profit, las únicas hidratantes con vitaminas A, C y E.

En aguas, la gasificación, que ha sido tradicional en Europa, se consolidó en 2004 en EEUU. En Ecuador, el mercado de aguas gasificadas estuvo dominado por la marca Gütig (de The Tetsalia Springs Company), pero otras competidoras ya han incursionado en el agua sin gas como Bonaqua (de Ecu-

dorian Bottling Company), All Natural, Manantial, etc. A su vez, el mercado de agua en bolsa sigue siendo abastecido por empresas pequeñas.

Marcas con reconocimiento mundial, como Evian y Fiji, están imponiendo cada vez más sus diseños de envases de agua. La estrategia es hacer más atractivo el producto, diferenciarse (que es clave cuando se trata de agua pura y simple) y darle mayor estatus, gracias a su envase.

La guerra de las colas

El secreto en el mercado de bebidas radica en dos frentes: una cadena de distribución eficiente y amplia (la base del éxito de Coca-Cola y Pepsi) que garantiza que el consumidor encuentre el producto en cualquier parte, desde su-

permercados hasta tiendas de barrio y restaurantes; y un precio competitivo. Este último es la base del éxito de la peruana Kola Real, llamada Big Cola en Ecuador. La familia Añaños, propietaria de esta marca, empezó su negocio en Ayacucho en 1988, en un patio trasero, con un capital inicial de \$ 30.000 conseguido por medio de una hipoteca. Kola Real penetró el mercado con precios bajos y sabores semejantes a los de la Coca-Cola, y al cabo de unos años consiguió que todas las bebidas del mercado latinoamericano bajen de precio y centren sus ganancias en el volumen. Según el *Wall Street Journal*, tras quince años de lucha, Kola

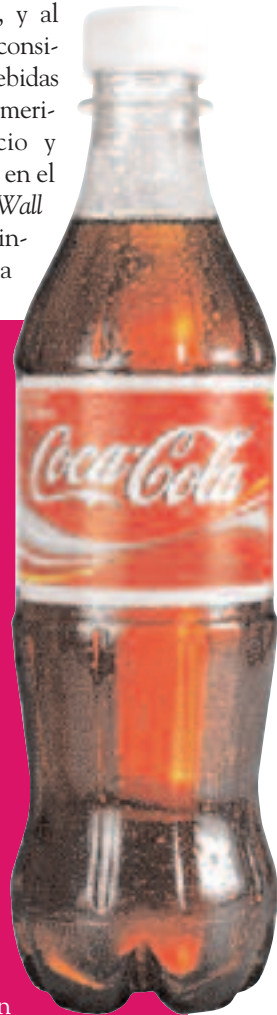


Foto: Olivier Auerlián

COCA-COLA

La líder del mercado revela sus secretos

Coca-Cola ha marcado el compás en el mercado de gaseosas mundial y nacional. Es la líder de un mercado que factura \$ 260 millones en Ecuador y que creció 1% en 2004. “Coca-Cola es la marca más reconocida en el mundo, es la segunda palabra más pronunciada en todos los idiomas después de ‘ok’ ya que su estrategia se basa en ser parte de la vida diaria del consumidor, como lo ha hecho desde hace 67 años en Ecuador”, según afirmó **Juan Carlos Freile**, director de Marketing de Ecuadorian Bottling Company, dueña de la marca Coca-Cola en Ecuador. Junto con sus otras marcas (Fanta, Sprite, Fioravanti e Inca Kola), Coca Cola tiene 67% del mercado ecuatoriano y la más grande red de distribución del país, lo cual se ha dado a base de un crecimiento sosten-

nido en los últimos seis meses, reveló Freile.

La base de la estrategia de una productora de gaseosas es el conocimiento de las necesidades y preferencias del consumidor. “Hay que tomarle el pulso al mercado permanentemente”, señaló y agregó que la innovación de Coca-Cola en la industria se da en empaques, marcas y productos. Coca-Cola fue la primera marca en lanzar empaques innovadores como la botella de plástico retornable a inicios de los noventa y antes, a fines de los setenta,

introdujo las máquinas dispensadoras de bebidas. En los últimos años, Coca-Cola ha lanzado más de ocho nuevas presentaciones al mercado, comentó Freile.

En lo referente a marcas y productos, se están desarrollando nuevos segmentos de mercado, como el de las bebidas *light*, para el que se ha vendido “Coca-Cola Light” en Ecuador por más de

diez años. Sin embargo, aunque la empresa considera que estos segmentos pueden representar interesantes oportunidades de negocio, es necesario ingresar a ellos por medio de estrategias de segmentación que permitan a Coca-Cola no perder el foco de su negocio principal.

Frente a la entrada de otras marcas con menor precio, Freile puntualizó que la competencia siempre es buena, ya que genera dinamismo en el mercado —Coca-Cola lanzó su presentación “personal” a \$ 0,15 recientemente— y exige mayor eficiencia. “Hace tres años, el mercado de gaseosas en Ecuador evolucionaba a otra velocidad, ahora es un mercado más ágil, donde las estrategias deben ser más exactas y variadas; en este sentido, la entrada de estos competidores nos ha favorecido”, opinó.



JUAN CARLOS FREILE
director de marketing de
Ecuadorian Bottling Company

Real tuvo ventas por más de \$ 300 millones.

De acuerdo a **Carlos Moya**, gerente de Ajecuator en conversación con GESTIÓN, la estrategia de posicionamiento de Big Cola en el mercado ecuatoriano se basó en el liderazgo en costos, el desarrollo de la más moderna tecnología y la flexibilidad de la compañía, a la que considera horizontal y muy eficiente. Moya afirmó que Big Cola tiene 18% del mercado de gaseosas del Ecuador y añadió que para que una empresa de gaseosas se mantenga competitiva en el futuro es necesario innovar en tamaños, presentaciones, ingredientes, formatos, mejorar sus productos y desarrollar nuevas marcas de productos acordes a las tendencias del mercado.

El precio de las gaseosas ha cambiado la tradicional "guerra de las colas". Esta batalla, reseñada incluso en libros, se daba entre las dos gigantes, Coca-Cola y Pepsi, en el campo de las redes de distribución. Hoy se da entre las gigantes tradicionales y las colas "tipo B", cuya estrategia se centra en precios bajos y volúmenes mayores. En Ecuador, Big Cola inició la venta de botellas de 3 y 3,5 litros a menor precio, obligando a Pepsi y Coca-Cola a bajar sus precios y reducir sus márgenes de ganancia. La emergencia de las colas "tipo B" también ocurre en Europa del Este, especialmente en Polonia y Hungría.

En América Latina e inclusive en EEUU las grandes cadenas de supermercados han aumentado sus ventas de colas "tipo B", lo que hará cambiar las estrategias de distribución de Pepsi y Coca-Cola. Además, las colas "tipo B" no emplean grandes campañas de publicidad, como lo hacen las gigantes estadounidenses valiéndose de celebridades internacionales o grandes promociones, sino que fomentan que la noti-

cia de sus bajos precios pase de boca en boca entre consumidores que prefieren una mejor relación entre precio y cantidad.

Rehidratantes y energizantes: deportistas jóvenes son la clave

En Ecuador el mercado de bebidas energizantes o hipertónicas —que dan energía extra en situaciones de estrés y esfuerzo físico inusual— es aún incipiente. Aunque bebidas como Cult, Ciclón y Red Bull están ingresando exitosamente al mercado, su alto precio, empaques con poca cantidad e incipientes cadenas de distribución hacen que su presencia en el mercado no sea una amenaza inmediata para las rehidratantes. Pero la guerra aún no ha empezado, por lo que estos productos darán que hablar en el mercado local, como lo están haciendo en el internacional.

En 2004 se vendieron \$14'207.145 (11,4 millones de litros) en bebidas rehidratantes (que además recuperan sales minerales y electrolitos perdidos por el organismo en actividades deportivas y de esfuerzo físico, por lo que mantienen y mejoran el rendimiento de personas activas), según investigaciones de la consultora Ipsa. El primer producto en entrar al mercado ecuatoriano fue Gatorade (más de 36 años en el mundo y 80% del mercado norteamericano). El siguiente, con mejores precios para el mercado local, fue Tesalia Sports. Las marcas más reconocidas son Gatorade, Tesalia Sports (Tesalia Springs Company), Profit (Industrias Tony), Power Yus (Sumesa) y Sporade (Kola Real del Perú).

Cada firma busca diferenciarse, sea

por sabor, presentación, cadenas de distribución, calidad, precio (entre \$ 0,40 y \$ 1) o componentes saludables adicionales. "Profit es la única bebida rehidratante que tiene vitaminas B, C y E, por eso nuestra botella es azul, lo que ayuda a preservarlas", afirmó **Francisco Ascencio**, jefe de marca de Profit, en conversación con GESTIÓN. También reveló que esperan crecer 15% en 2005, de la mano de la expansión del mercado.

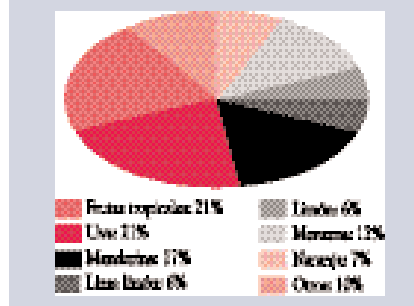
Las nuevas marcas invierten agresivamente en publicidad con el fin de ganar mercado. Esta tendencia es especialmente importante en eventos deportivos, con los que están fuertemente relacionados. Que un deportista reconocido afirme que prefiere determinada bebida rehidratante porque le ayuda en su desempeño tiene un fuerte impacto en la mente del consumidor.

Otro factor de innovación es la presentación. "El estándar de botellas de Gatorade se adapta a una mano promedio norteamericana, es decir una mano grande; en el caso de Profit, al insertarse en el mercado local buscó un diseño ergonómico más cercano a la mano de un ecuatoriano promedio, que es pequeña", reveló Ascencio. Es-



FRANCISCO ASCENCIO
jefe de marca de Profit.

PREFERENCIAS DE SABOR DE BEBIDAS REHIDRATANTES DEL CONSUMIDOR ECUATORIANO (2004)
GRÁFICO 2



FUENTE: IPSA.

Fotos (bebidas, café, Pepsi): E.Rivas

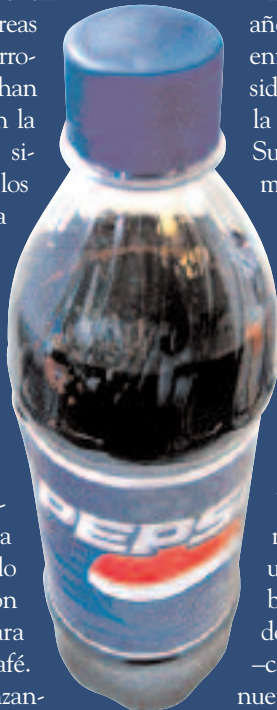
LA INNOVACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

Coca-Cola

Fundada en 1886 en EEUU, Coca-Cola es el principal fabricante y distribuidor de concentrados para la elaboración de bebidas no alcohólicas, usados en cerca de 400 bebidas en más de 200 países. Sus innovaciones más recientes se enfocan en los procesos de embotellamiento, tecnología de dispensadores, sistemas de refrigeración, manejo de bebidas calientes y empaques novedosos. De esta manera, han acumulado 4.406 innovaciones, de las cuales 754 patentes están registradas en EEUU. En una de las áreas en que han logrado desarrollar productos, e incluso han patentado inventos, es en la creación de bebidas que simulan estar congeladas y los métodos de manufactura que se requieren para ello.

Pepsi & Co.

Además de producir sus conocidas gaseosas y tener un portafolio de negocios que incluye FritoLay, Gatorade, Tropicana y Quaker, esta compañía ha emprendido aventuras conjuntas con Lipton y Starbucks para preparar té helado y café. Además, continuará lanzan-



do productos nuevos que buscan satisfacer las necesidades del consumidor actual, como la mayor preocupación por una buena alimentación y el *boom* de las bebidas energizantes. En esta línea presentó un producto que se está consolidando en EEUU, el Starbucks DoubleShot Espresso, bebida energizante con sabor a *espresso* con crema. Entre sus más recientes innovaciones se cuentan la creación de bebidas fortificadas con calcio, la reducción de calorías mediante el uso de sales para saborizar y nuevos métodos de esterilización.

Tropicana

Esta empresa lleva más de 50 años produciendo jugos. Se ha enfocado en satisfacer las necesidades alimentarias, cuidando la salud de los consumidores. Su crecimiento se ha fundamentado en continuas innovaciones en producción, empaque, mercadeo y distribución. Los más recientes desarrollos buscan que sus productos tengan contenidos alimenticios más saludables y naturales, y que sean amigables con personas con problemas gástricos. Uno de los enfoques de sus más recientes patentes es el uso del agua de coco. También busca formas más novedosas de utilizar los residuos —como las cáscaras— para lanzar nuevos productos.

reporta crecimientos de 20% anual, explicados por el aumento de tiendas, pero también por un repunte en el consumo.

En el mercado local, Nestlé lidera esta tendencia con puntos de venta en todo el país, desde pequeños cafés en universidades, panaderías, patios de comidas, estaciones de gasolina, heladerías, hasta hospitales y centros comerciales, entre otros, que ofrecen productos como café tradición, mo-kaccino, cappuccino, expresso y latte.



Las bebidas mueven millones de presupuestos publicitarios; las oportunidades de negocio están en el desarrollo de productos saludables, energizantes, con empaques novedosos y servicios relacionados. Las agencias de publicidad pueden innovar en la segmentación de mensajes, según las audiencias objetivo. Los materiales y las etiquetas también son importantes a la hora de atraer consumidores.

La preocupación por las calorías abrirá las puertas de la fama y la fortuna para quien encuentre un reemplazo natural para el azúcar. En Ecuador las empresas no han buscado romper esquemas en tipos de sabores para satisfacer el deseo de variedad del consumidor, por lo que las oportunidades en este campo están abiertas. Las innovaciones requieren grandes presupuestos, pero también ingenio e investigación. Y en bebidas hay mucho campo para innovar. Por algo existen 40.000 patentes en el mundo.

te tipo de diferenciadores jugarán un rol determinante a la hora de decisión del consumidor local.

El líder del mercado es Gatorade con 53,5% del volumen consumido, seguido por Profit con 21,6%, Tesalia Sports con 19% y Power Yus con 5,8%, de acuerdo a los estudios de Ipsa. Además, el respaldo de otras marcas en la industria es importante en la credibilidad y confianza en la calidad de una be-

bida rehidratante, caso de Tesalia Springs Company para Tesalia Sports e Industrias Tony para Profit.

El mercado del café

El café sigue ofreciendo oportunidades a todo tipo de jugadores. En el mercado internacional, Starbucks



ALIMENTOS

PARA NUEVAS FORMAS DE VIDA

Las 10 empresas más grandes del mundo de los alimentos venden unos \$ 558.000 millones al año, en un sector sumamente competitivo e innovador. Para varios países, éste es el campo fundamental de sus economías.

En esta industria la innovación es la clave. Los competidores más aptos para adaptarse a las nuevas tendencias serán quienes marquen la pauta y se mantengan. Como en pocos mercados, en el de los alimentos los estudios de la demanda son fundamentales para definir las nuevas necesidades del consumidor.

Así, Kraft Food sabe que en Ecuador “las tendencias de alimentos van

parar los alimentos). Al mismo tiempo, ha crecido la preocupación por ingerir productos con alto contenido nutritivo y capaces de prevenir enfermedades.

Comer sano, sin privaciones

La preocupación por mejorar los hábitos alimenticios es una tendencia mundial que también cobra fuerza en Ecuador. Para los competidores el reto es inmenso, pues los consumidores quieren el mismo tipo de productos, pero mejorados con un mayor nivel

de esta nueva tendencia, a la que han respondido con productos innovadores como las galletas Kraker Bran integrales de sal y Honey Bran con bajo contenido de azúcar (Kraft Food); cereales como Fitness o Gold reforzados con calcio (Nestlé). La inmensa gama de alimentos *light* contiene niveles menores de calorías, pero trata de mantener

el sabor del producto original, como en la Bonella *Light* de Unilever Andina.

Esta tendencia ha hecho que Pronaca muestre preferencia por producir carnes de pavo, pollo y choncho, dados sus bajos contenidos de grasas y su



SANTIAGO ESTRELLA
gerente de mercadeo
de Kraft Food.

Fotos: Esnefán Rivas / Mr. Cook; Elder Bravo.



muy ligadas a las tendencias mundiales de formas de vida o de cambios de hábitos de vida”, según comentó a GESTIÓN Santiago Estrella, su gerente de mercadeo. En los últimos años los ecuatorianos han modificado significativamente su ritmo de vida, asumiendo conductas que se adaptan a las menores disponibilidades de tiempo para comer (y peor para cocinar y pre-

nutricional y sin componentes nocivos para la salud humana. Para Estrella, “llevar una forma de vida *light* no hace referencia a guardar dieta, sino a buscar una correcta alimentación, vivir una vida plena y activa, con alimentos que tengan un contenido *light* —o sea liviano— de calorías, grasa y azúcar”.

Las empresas de alimentos saben

alto contenido nutricional, potenciados con procesos industriales de calidad en todas las etapas de producción, especialmente durante la alimentación de los animales. En el segmento de lácteos, Pasteurizadora Quito ha desarrollado quesos, yogures y cremas de alta calidad que cuidan y protegen la salud. Esto, gracias a procesos de última generación de “ultrapasteuriza-

ción” que asegura obtener derivados de óptima calidad, según explica **Jorge Acosta Velasco**, su gerente general.

En esta tendencia se incluye toda clase de productos desarrollados con el objetivo de mejorar la salud y la calidad de vida de los consumidores. Y su demanda aumentará conforme aumenten las necesidades de mejorar los hábitos alimenticios. En esto la publicidad juega un papel determinante, lo que ya ha sido percibido por varias empresas. Sardinias Real, por ejemplo, relaciona el consumo de su producto con el mejoramiento de la memoria y la disminución del cansancio.

Prácticos y rápidos

El desarrollo de productos de fácil y rápida preparación es otra línea promisoría. En Quito y Guayaquil ya no hay tiempo para cocinar y tampoco es

posible consumir alimentos muy elaborados. Se imponen los comestibles que puedan ser preparados rápidamente y fácilmente transportados. Esta nueva necesidad hace que cobre importancia la funcionalidad del empaquetamiento.

Esta es la razón del éxito de los alimentos tipo *snack* o de productos que solo necesitan calentarse y/o agregarles pocos ingredientes antes de ingerirlos. La clave está en los requerimientos de tiempo de preparación y en los ingredientes adicionales (básicamente agua). Los *snacks* son alimentos listos para consumir. Pese a que no sustituyen una comida completa, son adquiridos re-

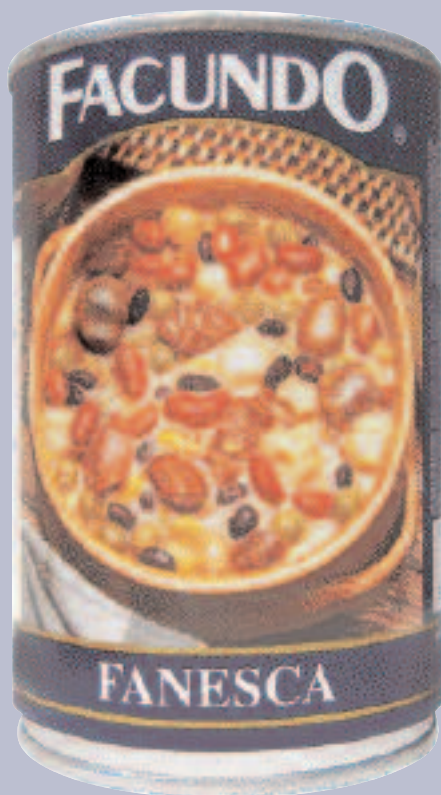


JORGE ACOSTA VELASCO
gerente general Pasteurizadora
Quito.

de preparación rápida, que sean a la vez saludables, y que brinden soluciones a las amas de casa modernas, quienes cuentan cada vez con menos tiempo para preparar los alimentos”, lo cual define el éxito de estos productos, según el vocero de Pronaca. Comidas

“típicas” de fácil preparación, como la Colada Morada Instantánea de Royal (Kraft Food Ecuador) o las Humitas (Productos Lojan) que solo necesitan ser calentadas muestran las posibilidades de innovación en empresas grandes y pequeñas. El Chulpi-Chocho diseñado por L'Verde requirió de un novedoso diseño de empaquetamiento que

La creatividad para la elaboración de nuevos productos, por ejemplo la Fanesca enlatada de Facundo, es clave para competir en un mercado cada vez más exigente.



gularmente como complementos alimenticios. En este segmento la oferta de productos se renueva constantemente, lo que ha facilitado el apareamiento de gran cantidad de nuevos competidores, como Carli Snacks, Kikos, Banchis, entre otros.

Las carnes de Mr. Cook solo necesitan calentarse antes de ser consumidas. “Es la elaboración de productos

permite llevar el producto a cualquier lugar. Inclusive podría ser exportado, pues la envoltura garantiza por varios días la preservación del contenido.

Estas tendencias ya han sido sintonizadas por las grandes empresas y han abierto espacios para nuevos competidores. El mercado tiene un inmenso potencial, pero la competencia es muy exigente. □