

Transformación productiva despega sola

< POR MARÍA DE LA PAZ VELA >

Las limitaciones con las que opera el Estado, a la hora de facilitar un clima de negocios favorable a la inversión y a la creación de empleo, no han frenado la iniciativa privada que opera con ejemplos exitosos de inclusión en los mercados internacionales. La inserción internacional es una característica de la llamada “transformación productiva”, una condición empresarial de diversificación con productividad, con capacidad de competir en el mercado global. GESTIÓN analiza cuatro empresas destacadas por su esfuerzo de transformación productiva, una particularidad que debe ser imitada en otros segmentos del sector real para trascender fronteras y garantizar el crecimiento.

Los nuevos segmentos de exportación crecieron más

Las exportaciones ecuatorianas tienen un comportamiento destacable en segmentos nuevos, lo que muestra un esfuerzo grande del sector privado en posicionar sus productos en los mercados internacionales. Tomando en cuenta

taños cerrados, en 2006 (*Cuadro 1*), se destacó el crecimiento de productos mineros con 127%, vehículos 14%, harina de pescado 81%, químicos y fármacos 66%. En el rango de crecimiento de 32% se cuentan elaborados de banano, jugos y conservas de frutas. Entre 16% y 21% de crecimiento en exportaciones, se encuentran al menos



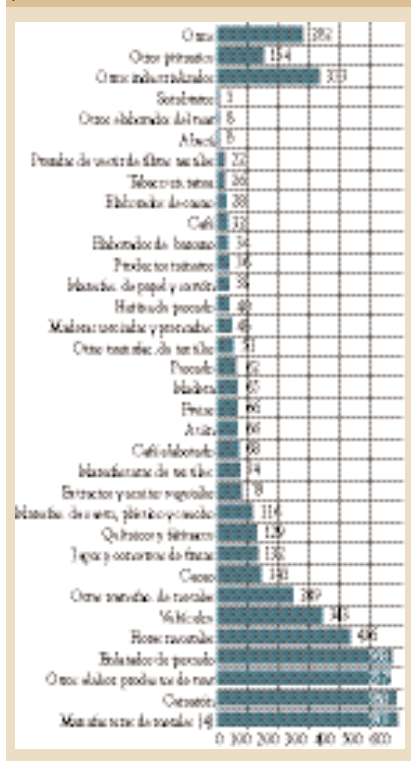
cuatro grupos de productos: madera y otros tres no tradicionales: frutas, manufacturas de cuero, plástico y caucho y enlatados de pescado, como una muestra de que sí hay un esfuerzo de diversificación, aunque los montos totales de exportación todavía sean reducidos en los productos relativamente nuevos. Las flores naturales crecieron en casi 10% y, siendo éste ya un producto tradicional, el monto alcanzado de \$ 435,8 millones es muy representativo.

De acuerdo al monto de las exportaciones en 2006, el total fue de \$ 12.728 millones, lo cual representa apenas 0,13% de las exportaciones mundiales, considerando que en 2006 éstas alcanzaron los \$ 10.160 miles de millones. La estructura de las exportaciones por monto da el primer lugar al

petróleo crudo, que con \$ 6.934 millones representó 54,4% del total, una elevada concentración de los ingresos del sector externo en un solo rubro. A este rubro sigue el de banano y plátano que representó el 9,5% del total y derivados de petróleo con 4,8%.

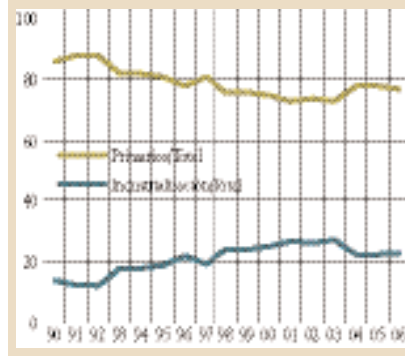
Sin esos tres productos tradicionales, un ordenamiento por importancia del monto exportado en 2006 (Gráfico 1) deja ver algunas oportunidades para otros tradicionales y también nuevos. En el rango de \$ 500 millones a \$ 600 millones en exportaciones, destaca como nuevo rubro el de manufacturas de metales, entre otros tradicionales como el camarón e industrializados más conocidos como enlatados de pescado y otros elaborados de mar. Y después de las flores naturales, el importantísimo ítem de vehículos, con \$ 343 millones en exportaciones, es un producto que despunta, productos que en 1990 no se exportaban.

GRÁFICO 1
EXPORTACIONES POR MONTO, EXCEPTO PETRÓLEO, BANANO Y DERIVADOS, EN 2006
(EN MILLONES DE \$)



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.

GRÁFICO 2
EN 16 AÑOS LAS EXPORTACIONES INDUSTRIALIZADAS SUBIERON DE 14% A 23% % DEL TOTAL EXPORTABLE



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.

Hay esfuerzos nuevos en jugos y conservas de frutas, en químicos y fármacos, y otros productos que implican valor agregado, aunque aún no llegan a tener un peso monetario suficiente.

Se industrializó la oferta exportable

La oferta exportable del Ecuador se ha concentrado siempre en pocos productos, de modo que algunos como el petróleo crudo y el banano han representado casi 60% del total de las exportaciones en las dos últimas décadas. Si se le agregan las exportaciones de derivados de petróleo, con tres productos se puede explicar en promedio entre 60% - 70% del total de la oferta exportable, según un estudio de la CAF. Sin embargo, cuando se analiza la composición de las exportaciones entre productos primarios e industrializados, se encuentra un cambio en la estructura y participación, con una disminución de la aportación de las exportaciones primarias en el total, pasando de un promedio de 86% en la década de los 80 a un promedio de 75% en el último lustro; a pesar de que desde 2003 el Ecuador ha vivido un boom petrolero, por una mayor capacidad de transporte y la tendencia alcista de los precios del crudo en el mercado internacional. Por su parte, las exportaciones de los bienes industrializados han incrementado su participación en el total, de 18% en los años 90, a un promedio de

24,5% en el período 2001 - 2006 (Gráfico 2).

Excluyendo del total exportado productos como el petróleo crudo, banano y plátano y los derivados de petróleo, se observa que este cambio es más evidente, puesto que las exportaciones primarias caen de 75% a 44% en el período analizado, mientras que las ventas de bienes industrializados duplican su aporte, de 25% en la década de los 80 a 56% en los cinco últimos años, con lo que se demuestra un crecimiento sostenido e importante de la actividad industrial, según lo analiza la CAF.

Ha habido un avance sustancial en desgravación arancelaria: si en 1990 había 200 partidas arancelarias con exportaciones superiores a \$ 50.000, en 2003 esa cifra subió a 777 partidas arancelarias. Las que superaban los \$ 100.000 de exportaciones eran 159 partidas en 1990 pero 601 en 2003, lo cual es una muestra de diversificación. Por otra parte, en 1989 el arancel promedio era de 29%, mientras que en 2003 bajó a 9,9% en una tendencia decreciente, favorable al comercio internacional.

Competitividad industrial del Ecuador

“El rendimiento industrial del Ecuador es uno de los más bajos de América Latina, solo superior al de Bolivia, Panamá y Paraguay, lo cual se explica principalmente porque, al igual que el valor agregado, las exportaciones manufactureras del Ecuador son limitadas y poco sofisticadas”, es lo que concluyó el segundo informe sobre Competitividad Industrial del Ecuador, presentado en marzo de 2007 y preparado por el Ministerio de Industrias y Competitividad y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (Onudi).

Las estrategias de desarrollo de los países determinan su rendimiento en el futuro y no pueden ser cambiadas en el corto plazo, como en el tema de competitividad. De ahí que es comprensible que el Índice de Rendimiento Industrial

Competitivo (IRIC) no se mueva con celeridad. Pero lo que es preocupante es que haya caído en el período 2000 a 2004, desde un índice de 12,8 en 2000 a 11,8 en 2004, manteniéndose en el lugar 14 de 17 entre los países latinoamericanos (Cuadro 2), caída que también afectó a Bolivia; mientras que los países del área mejoraron este nivel de manera importante: Colombia de 22,5 a 26,6; Perú de 17,4 a 21,8. ¿Qué significa aquello? Que se amplió la brecha de competitividad del Ecuador frente a sus vecinos, que resultan ser más competitivos. El limitado rendimiento industrial del Ecuador en el contexto de América Latina debe ser analizado en el marco de una pérdida general de competitividad de la región frente a Asia del Este.

En cuanto a la capacidad productiva, ésta se mide por el Valor Agregado Manufacturero (VAM) y el mismo VAM per cápita, indicador básico de rendimiento industrial, tomando en consideración el tamaño de la economía. Estos índices muestran la capacidad de un país para agregar valor en el proceso de industrialización, mientras que barreras proteccionistas pueden distorsionar el rendimiento industrial evitando que la industria esté expuesta a la competencia externa. El VAM del Ecuador fue de \$ 3.019 millones en 2004, con un crecimiento anual de 8,6% entre 2000 y 2004, siendo el mayor crecimiento latinoamericano del período, que se debe en gran medida a lo reducido de la base industrial. Mientras, el VAM per cápita se situó en el puesto 13 de 17 países en 2004, y fue de apenas \$ 231, superior solamente a Honduras, Paraguay, Nicaragua y Bolivia.

La intensidad del proceso de industrialización se puede medir a través de la contribución del VAM al Producto Interno Bruto (PIB) de un país, indicador que no analiza la eficiencia y competitividad de dicho proceso ni la contribución de otros sectores, como el agrícola o el de servicios para el desarrollo industrial del país. En el Ecuador este indicador bajó de 13,6% en 2000 a 9,9% en 2004, y quedó solamente sobre Panamá, país que vive más del

CUADRO 1
EXPORTACIONES NO TRADICIONALES E INDUSTRIALIZADAS CRECIERON Y SE DIVERSIFICARON
(MILES DE \$ FOB)

	1990	2005	2006	%
Productos mineros	-	15.936	36.166	126,9%
Vehículos	-	168.511	343.261	103,7%
Harina de pescado	8.769	22.052	39.943	81,1%
Químicos y fármacos	-	77.599	129.081	66,3%
Otros primarios	-	98.757	154.057	56,0%
Otros industrializados	72.348	238.026	333.164	40,0%
Otras manufacturas de metales	-	183.160	249.425	36,2%
Elaborados de banano	-	26.114	34.409	31,8%
Jugos y conservas de frutas	2.598	100.678	132.383	31,5%
Madera	-	53.680	64.805	20,7%
Frutas	-	55.687	65.894	18,3%
Manufactura de cuero, plástico y caucho	1.183	98.647	116.352	17,9%
Enlatados de pescado	31.016	489.642	567.566	15,9%
Flores naturales	-	397.907	435.834	9,5%
Maderas terciadas y prensadas	-	44.376	47.602	7,3%
Otras manufactura de textiles	2.909	47.997	51.399	7,1%
Tabaco en rama	-	25.429	26.104	2,7%
Abacá	-	7.765	7.921	2,0%
Extractos y aceites vegetales	-	77.701	79.122	1,8%
Manufactura de papel y cartón	-	39.334	39.283	-0,1%
Otros elaborados del mar	607	8.142	7.501	-7,9%
Prendas de vestir de fibras textiles	2.675	27.760	22.205	-20,0%

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.

CUADRO 2
ÍNDICE DE RENDIMIENTO INDUSTRIAL
COMPETITIVO (IRIC), 2000-2004

Ranking		País	Valor del IRIC	
2004	2000		2004	2000
1	1	México	80,9	80,6
2	3	Costa Rica	53,1	47,7
3	2	Brasil	51,1	49,7
4	4	Argentina	43,4	43,0
5	5	Chile	36,9	30,5
6	6	El Salvador	34,0	29,9
7	7	Venezuela	33,7	27,4
8	8	Guatemala	28,9	26,4
9	9	Uruguay	28,4	25,7
10	10	Colombia	26,6	22,5
11	11	Perú	21,8	17,4
12	12	Honduras	20,5	16,0
13	17	Nicaragua	16,5	10,3
14	14	Ecuador	11,8	12,8
15	13	Bolivia	11,4	15,7
16	15	Panamá	10,2	12,6
17	16	Paraguay	9,5	10,4

FUENTE: UNIDAD TÉCNICA DE ESTUDIOS PARA LA INDUSTRIA.

comercio (Cuadro 3).

La participación de las actividades de media y alta tecnología (MAT) en el VAM del país muestran la complejidad tecnológica de la estructura industrial de un país. Mientras más elevada es esa participación, la complejidad del aparato

CUADRO 3
VALOR AGREGADO MANUFACTURERO
COMO PORCENTAJE DEL PIB, 2000-2004

Ranking		País	VAM como % PIB	
2004	2000		2004	2000
1	7	Argentina	24,07	17,81
2	2	El Salvador	24,06	24,70
3	1	Costa Rica	21,25	25,33
4	10	Uruguay	20,61	16,11
5	5	Honduras	20,39	19,59
6	8	Nicaragua	20,15	17,03
7	6	Chile	18,67	19,46
8	3	México	18,14	20,31
9	4	Venezuela	18,09	19,83
10	11	Perú	16,00	15,91
11	13	Colombia	14,30	14,57
12	12	Bolivia	14,30	15,33
13	15	Paraguay	13,59	13,37
14	16	Guatemala	12,57	13,17
15	9	Brasil	10,74	17,02
16	14	Ecuador	9,97	13,62
17	17	Panamá	8,27	10,06

FUENTE: UNIDAD TÉCNICA DE ESTUDIOS PARA LA INDUSTRIA.

productivo es mayor. El Ecuador, con un 15% del VAM obtenido a través de actividades tecnológicamente complejas, se sitúa en el puesto 13 en el ranking regional de sofisticación de la estructura productiva. Dentro de la CAN, Venezuela, Perú y Colombia tienen un aparato

productivo más sofisticado que el del Ecuador, mientras Bolivia es el menos sofisticado de América Latina.

En la senda de la transformación productiva

Un mayor desarrollo del país tiene que ver con la profundización de la inclusión en los mercados globales. Para tener los beneficios de esa mayor inserción internacional se requiere una transformación productiva, definida como un aumento de la diversificación de la oferta exportadora con ganancias de productividad. Tal es la tesis de la Corporación Andina de Fomento (en su publicación *Camino a la transformación productiva en América Latina*, Caracas, 2006), que analiza con detenimiento los desafíos para el desarrollo productivo en América Latina y en el Ecuador y promueve la difusión de los

RECUADRO 1

¿QUÉ ES EL ÍNDICE DE RENDIMIENTO INDUSTRIAL COMPETITIVO (IRIC)?

El IRIC es un índice combinado que mide la competitividad industrial de los países y comprende los indicadores de producción y comercio exterior con mayor significación para el desarrollo industrial: capacidad productiva, intensidad del proceso de industrialización, capacidad exportadora, estructura exportadora manufacturera, dinamismo exportador y diversificación de productos y mercados. Este nuevo cálculo del IRIC presentado en 2007 es más completo que el de 2004.

factores de éxito del sector privado para ampliar el impacto de estas mejoras.

Las investigaciones de la CAF dan cuenta de que en los países pobres, como el Ecuador, hay un alto grado de concentración de la producción en algunos sectores (por ejemplo, la ofer-

ta exportable de Ecuador concentrada en petróleo), en bienes primarios en lugar de industrializados, con una evolución irregular de la productividad.

En la década de los ochenta, la productividad laboral de América Latina cayó significativamente respecto a la de EEUU, lo que significó ampliar la brecha de productividad respecto a los países asiáticos y europeos considerados en el análisis.

En los años setenta, del modelo de sustitución de importaciones (protecciones arancelarias), la industria en América Latina alcanzó cierto nivel de desarrollo con mayor diversificación productiva, pero no registró mejoras en productividad, puesto que los sectores productivos no fueron sometidos a la competencia. A partir de 1982, tras la crisis de la deuda en la región, se abandonó el modelo de sustitución de importaciones y se impulsaron reformas que limitaban el rol del Estado a la prestación de bienes y servicios públicos y crearon las condiciones del libre mercado. El Ecuador no estuvo ajeno a ello y en la primera mitad de los noventa el crecimiento de la región y la productividad laboral se recuperaron, pero la diversificación se estancó. Se busca ahora una nueva estrategia de transformación productiva con diversificación de exportaciones y ganancia de productividad. El Estado podría tener un rol activo en la provisión de un entorno propicio a la inversión y en las políticas de innovación y educación para mejorar la productividad, como dice el mismo estudio de la CAF.

CUADRO 4

FACTORES QUE EXPLICAN MAYOR PRODUCTIVIDAD	POLÍTICAS EN CASOS EXITOSOS DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro doméstico y sistema financiero: el aumento del ahorro doméstico respecto al PIB contribuye a la transformación productiva; en Latinoamérica es bajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad macroeconómica: los casos exitosos de transformación productiva logran mantener un entorno de estabilidad macroeconómica y crecimiento del PIB.
<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en capital físico e infraestructura: una elevada tasa de inversión en capital físico es fundamental para sostener el crecimiento económico en un país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones de calidad: hay estrecha correlación entre la fortaleza institucional y el mayor nivel de ingreso y de crecimiento económico. Los países pobres tienen instituciones débiles.
<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en capital humano: la mejora en inversión en educación y capacitación. La educación primaria y secundaria de calidad es el mecanismo de ascenso social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura comercial: una clara orientación hacia el mercado externo y la reducción de barreras comerciales traen beneficios económicos y sociales.
	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación y educación: políticas de apoyo a la innovación y a una educación de calidad contribuyen al buen desempeño de los países.

FUENTE: CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO, CAMINO A LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA EN AMÉRICA LATINA, CAP. 1.

Casos emblemáticos de transformación productiva son los llamados “tigres asiáticos”: Hong Kong, Singapur, Corea del Sur y Taiwán. Los dos últimos, en 1960 tenían un ingreso per cápita menor que el del Ecuador, que entonces era de \$ 2.396, pero tenían más años de escolaridad promedio. En los países asiáticos, el sector productivo transitó de una concentración de productos de exportación a una mayor diversificación y luego a la especialización. Además, el crecimiento de la productividad laboral y de otros factores fue lo más importante como fuente de crecimiento. A continuación varios elementos de política y factores que contribuyen a la transformación productiva (Cuadro 4).

CUADRO 5
USOS DE LOS RECURSOS DE LA CEREPS

Rubro	2006	Jul-07
(35%) Deuda IESS, recompra deuda y proyect. infraestructura	257,6	164,9
15% Salud	89,7	23,1
15% Educación	78,2	26,5
5% Ciencia y Tecnología	0	1,1
5% Obras Públicas y red vial	31,8	12,5
5% Medio Ambiente	6,7	0
Total:	464.0	228.1

FUENTE: MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS.

CUADRO 6
GASTO EN INVERSIÓN Y DESARROLLO
(% DEL PIB - 2003)

País	%
Suecia	4,0%
Finlandia	3,5%
Brasil	1,0%
Chile	0,6%
América Latina*	0,6%
Argentina	0,4%
Costa Rica***	0,4%
México*	0,4%
Bolivia*	0,3%
Panamá	0,3%
Uruguay*	0,3%
Venezuela	0,3%
Colombia**	0,2%
Ecuador	0,1%
Nicaragua	0,1%
Perú	0,1%

* Dato a 2002.
** Dato a 2001.
*** Dato a 2000.

FUENTE: CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO, CAMINO A LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA, PÁG. 222.

EN TODOS LOS PAÍSES LATINOAMERICANOS, MENOS PANAMÁ, LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA APORTA MÁS AL PIB QUE EN EL ECUADOR.

SE REQUIERE AVANZAR MUCHO MÁS EN LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA DEL PAÍS.

No se usan en ciencia y tecnología los recursos de la Cereps

Aunque la Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal obliga a utilizar 5% de los fondos de la Cereps en ciencia y tecnología, en la práctica esto no ha sucedido. Cuando este factor es crucial para la transformación productiva, para lograr ganancias de productividad, y hay una asignación en la Cereps, lamentablemente los recursos no se canalizan a quienes lo requieren. Se está desperdiciando una fuente de financiamiento del factor tecnológico cuando los recursos están en manos del Estado (Cuadro 5).

Por otra parte, la inversión en investigación y desarrollo es muy baja en el Ecuador y no contribuye a dotar de tecnología para competir en los mercados globalizados, por lo cual la transformación productiva se reduce a ejemplos y no a un proceso que involucre al sector real como un todo (Cuadro 6).

Iniciativa ecuatoriana destaca en mercados internacionales

GESTIÓN entrevistó a cinco empresarios que han logrado posicionar sus productos de una forma estable en mercados externos, profundizando su capacidad exportadora y les consultó sobre los factores de éxito, entre los cuales hay muchos relacionados con la capacidad de transformación productiva.

“LA ORGANIZACIÓN CAMPESINA DE SALINAS Y SUS HABITANTES POR EL CAMINO DE LA EXPORTACIÓN”
LUIS GONZÁLEZ,
GERENTE DE EXPORTACIONES DE SALINERITO

• **Exportaciones.** Se nos empieza a ver como una empresa, pero somos una organización social, con un área empresarial que se suma a instituciones que trabajan en desarrollo en la parroquia Salinas de Bolívar, y ha dado lugar a la corporación Grupo Salinas. En los últimos años, la tendencia muestra que de 10% a 13% de la producción se exporta. En 2006, se facturaron \$ 4 millones, de los cuales se exportaron cerca de \$ 600 mil, o sea 15%. Las exportaciones fueron de \$ 360 mil en 2005 y \$ 600 mil en 2006. Tenemos líneas de pasta de cacao, panela granulada, hongos deshidratados, chocolates, turrone, artesanías. Son tres líneas de producción: alimenticia, agroindustrial, textiles y artesanías varias.



De la facturación de Salinas, 50% o 55% es de lácteos, el producto más importante para la empresa, pero está destinado al mercado interno.

• **Diversificación.** Salinas diversifica sus productos; en 2007 empezamos a sacar tisanas (hierbas deshidratadas) al mercado externo; ahora lo sacaremos en

sachets. Estamos desarrollando el cacao en pepa y la pasta de cacao, porque nuestros clientes tienen entre sus productos al chocolate. Otros productos son turrones de macadamia y de coco. Anunciamos nuestros productos por catálogo e Internet (www.salinerito.com).

• **Destino exportador.** Nuestro mercado es Europa, el país más importante es Italia, a través de las cadenas de comercio justo. No exportamos al área andina ni a EEUU. Hacemos una pequeña exportación de chocolates especiales a Japón. A Suiza, Alemania y Holanda

exportamos directamente. Parte de nuestros productos se venden a cadenas comerciales, que a su vez ofertan y venden a España y Francia.

• **Mano de obra.** Hace 35 años, Salinas no tenía una cultura de empresa; las empresas son una inducción en el proceso organizativo. Los conocimientos en contabilidad, producción, tecnología, gestión empresarial, comercialización eran limitados. Ahora, éste es un proceso de capacitación continuo: hay empresas gestionadas por profesionales moradores de la zona. La idea es gene-

rar espacios de trabajo y basar sobre ellos el desarrollo.

• **Tecnología.** La inversión e innovación se hacen en función de las necesidades y depende de la gestión autónoma de los gerentes de las empresas. Un ejemplo: nuestra hilandería invirtió como \$ 125 mil en equipos para mejorar el hilo, hacerlo más rápido, más competitivo. Otro ejemplo: cuando se empezaron a hacer turrones se hacían en pailas de bronce calentadas al carbón, ahora hay máquinas que cumplen esta función y un galpón para hacer eficientemente el trabajo.

CUADRO 7

¿QUÉ FACTORES DE ÉXITO SON COMUNES A LAS EMPRESAS EXPORTADORAS?

PREGUNTAS	SALINERITO	NIRSA	HILSEA (Grupo Esmeralda)	OMNIBUS B.B.	ERCO
Factores de éxito para expandir las exportaciones	Diversificación: 15 productos alimenticios, 10 textiles y 10 grupos de artesanías.	Innovación y diversificación.	Tecnología a través de investigación y desarrollo.	Tecnología y diversificación.	Buenas marcas, buenos productos, amplitud de portafolio, precios competitivos, socios estratégicos importadores en cada país con capacidad financiera y buena estructura organizacional; la revalorización de las monedas frente al dólar.
Inversión adicional para impulsar las exportaciones	Las inversiones se dan en función de las exigencias del mercado y en algunos casos para optimizar la gestión productiva.	No disponible.	Alrededor de un millón de dólares anuales en investigación y desarrollo.	En términos generales, para 2005, fue de \$3,7 millones, para 2006 de \$8,6 millones y en 2007 la inversión será de \$12,9 millones.	6% de las ventas netas en inversión (maquinaria) e investigación tecnológica; 1,2% de las ventas netas en inversión y promoción de nuestros productos; 6 personas trabajan para el mercado de las exportaciones.
Aumento del número de empleados	En el Grupo Salinas hubo aumento de trabajadores, no precisa número.	No aumentó, se mantuvo sobre los 3.000.	No aumentó, se mantuvo en 3.300 trabajadores.	Hoy somos 1.664 empleados. Aumentaron 148 empleados; se eliminó terciarización, 100% está en nómina.	No hubo mayores cambios; ERCO da trabajo directo a casi mil personas entre obreros, empleados y ejecutivos.
¿En qué ha requerido apoyo del Estado para esta transformación productiva?	No hay apoyo del Estado, la necesidad está presente.	En promoción en mercados externos.	El IESS nos financia programas de capacitación en relación al volumen de nuestras aportaciones anuales.	En legislación. Por el convenio automotor con la CAN.	No hay apoyo del Estado, todo lo han hecho por iniciativa y capital propio, reinvertiendo las ganancias.
¿Depende del Atpdea?	No, pues no exportamos a EEUU.	Sí.	Sí.	No, pues no exportamos a EEUU.	No.
¿Le beneficiaría un TLC?	Sí.	Sí.	Es preferible un acuerdo comercial de largo plazo.	EEUU. No.	No.
¿Qué costos le permiten ser competitivo en su actividad empresarial?	La infraestructura existente y el capital humano.	Costos de la infraestructura existente y el capital humano.	El costo del capital humano es una ventaja con respecto a EEUU y Europa. En el Ecuador, no tenemos una ventaja competitiva en costos de energía eléctrica, de crédito, de impuestos.	El capital humano.	El capital humano, costo hora hombre \$ 7; costo en EEUU de \$ 40 por hora.

FUENTE: CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO, CAMINO A LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA EN AMÉRICA LATINA, CAP. 1.

“SEPARAR CALIDADES DE PRODUCTOS POR MARCAS E INNOVAR LAS PRESENTACIONES LLEVÓ AL LIDERAZGO EN VENTAS”
ING. SANTIAGO CORAL,
GERENTE COMERCIAL DE NIRSA



Francisco Ipanaque

• **Exportaciones.** En 2006, las exportaciones estuvieron alrededor de \$ 85 millones, lo que sobrepasa el nivel de 60% de nuestras ventas. La fortaleza en exportaciones es el atún. Pero de 2005 a 2006, tuvimos un decrecimiento de 12% por baja pesca. Al bajar el volumen de pesca, también baja nuestra capacidad de producción y de ventas. Como resultado de la diversificación de productos, presentaciones e incursión en el mercado de alimentos en conservas, tenemos un incremento de ventas de 227% de 1998 a 2006. Hemos crecido en la participación del mercado, de 5% en 1998 a 58% en 2006. Y en el nivel de distribución de 22% en 1998 a 92% en 2006.

• **Diversificación.** Exportamos atún en aceite, en agua, *light*, en aceite de girasol y en aceite de oliva; en las presentaciones de 80 gramos (g), 180 g, 800 g y 1.880 g. Además, exportamos una presentación en *pouch* en aceite de girasol y agua. La diversificación de exportaciones está en sardinas, atún, harinas, camarón y aceite de pescado. Hace cin-

co años nos posicionamos como líderes en conservas de pescado e incursionamos en conservas de alimentos y bebidas. En 2006, iniciamos la exportación de encebollado de atún a España y EEUU, donde hay ecuatorianos emigrantes; a Centroamérica exportamos ensalada de atún. Incursionamos también al mercado ecuatoriano de productos congelados con camarones en nueve presentaciones; iremos diversificando esta línea en varios tipos de alimentos congelados: pescados, mariscos, entre otros.

• **Destino exportador.** Normalmente, exportamos atún a toda Latinoamérica y a la Unión Europea (Holanda, Inglaterra y Bélgica). En la región va a Chile, Venezuela y Argentina. Venezuela también es un país con alto consumo nuestro y somos la segunda marca en Perú. Atún Real es una marca con renombre mundial, que llega con marca propia a EEUU, Panamá, Venezuela, Colombia, Perú, Bolivia, Paraguay, Argentina, España e Italia.

• **Mano de obra.** Nosotros la especializamos. En nuestra planta trabajan más de 3.000 personas de planta, con una capacidad de 300 toneladas diarias de atún. Damos capacitación en la limpieza del pescado que es donde más mano de obra se necesita.

• **Tecnología.** La alta dirección de la compañía vive día a día con la empresa y la innovación es una de nuestras fortalezas. Se da con tecnología de punta y altos estándares de calidad. Tenemos una auditoría constante de todos nuestros clientes a nivel mundial, ellos a su vez mandan inspectores de calidad para ver el proceso, desde la pesca del atún hasta que se enlata y exporta.

“CON 43% DE LA PARTICIPACIÓN SOMOS LÍDERES ABSOLUTOS EN EL MERCADO”
ING. FERNANDO PROAÑO,
VICEPRESIDENTE COMERCIAL DE ERCO

• **Exportaciones.** En 2006, las exportaciones fueron 30% de las ventas totales en dólares y 38% en unidades. Hablamos de ventas en 2006 por \$ 27 millones y de 600.000 unidades de exportaciones. En los últimos cuatro años, incluido 2007, hemos crecido a una tasa de 17% anual en ventas netas totales (3 mercados: reposición, exportaciones y equipo original). Atendemos tres mercados: el doméstico (reposición) que representa 44% de las ventas netas; el de exportaciones, 38% y el de provisión a las ensambladoras, 18 %. Hemos sido tres veces premiados por la General Motors como los mejores proveedores en el Ecuador y en 2006 como mejores proveedores de la región. 90 de cada 100 llantas que salen al mercado nacional y de exportación son nuestras, en su mayoría marcas Continental y General Tire. Tenemos 43% de participación del mercado nacional de reposición y somos líderes en todas las categorías. Además, importamos llantas de Europa, EEUU, Argentina, México, Corea, China y Malasia, para complementar el portafolio frente a lo que producimos.

• **Diversificación.** Vendemos llantas solamente, pero la diversificación se da en nuevos productos, nuevas marcas, nuevas medidas y diseños, nuevos mercados. Aparte de Continental General



Soledad Mora

Tire, hemos exportado llantas Barum, Sportiva y Biking.

- **Destino exportador.** 40% se dirige a Venezuela, hace cuatro años era 4% (por las políticas del gobierno venezolano de proteger su industria manufacturera). A Colombia se destina 30% de las exportaciones y a Perú 12%. La diferencia va a Chile, Bolivia, Centroamérica y el Caribe.

- **Mano de obra.** 70% de las personas han ingresado a la empresa a través de un proceso instaurado con un programa semilla, que invita a los mejores estudiantes de último año de las universidades locales, en áreas como administración, economía, ingeniería mecánica. Nuestros técnicos están a un nivel muy alto. Algunos han sido enviados a trabajar en Alemania, Portugal, Asia, EEUU.

- **Tecnología.** Somos parte de la multinacional Continental, la cuarta empresa más grande en el mundo en llantas. Reciben transferencia tecnológica que logran a través de ingentes inversiones en investigación y desarrollo (IyD), que hace la empresa en Alemania. Además, recibimos gente de fuera que capacita a nuestros técnicos y asistimos a programas de capacitación en el exterior (Europa, Asia, Norteamérica, América Latina).

“SIEMPRE TENEMOS UN PRODUCTO NUEVO, FRESCO Y TECNOLÓGICAMENTE AVANZADO QUE OFRECER”
ING. JEFFREY CADENA,
GERENTE COMERCIAL DE OMNIBUS BB

- **Exportaciones.** En 2006, exportamos 20.300 unidades, 44% de nuestra producción, que significó 40% de nuestras ventas. Las exportaciones del año 2006 fueron de \$ 300 millones, lo que nos convierte en uno de los exportadores industriales más grandes del país, con un crecimiento de 85% frente a las exportaciones de \$ 161 millones en 2005. En 2005 exportamos 13.480 unidades y, en



Soledad Morera

2006, 20.277 unidades (+50%). En 2007 se mantendrá el volumen de las exportaciones, pero en 2008 habrá un incremento fuerte considerando la expansión actual de la planta. El valor agregado nacional en mano de obra, materia prima y otros gastos está entre 45% a 48% del costo del vehículo, más de \$ 135 millones que mueven directamente la economía ecuatoriana. En un mercado de 88.000 unidades en Ecuador, en 2007 no vemos un crecimiento del mercado doméstico, sino de las exportaciones. Ahora producimos 185 vehículos por día y, en agosto, tendremos una productividad de 205 vehículos por día.

- **Diversificación.** Siempre tenemos un producto nuevo, fresco y tecnológicamente avanzado que ofrecer. En 2005, exportamos el Corsa Evolution (creado en 2002); en 2006, eso fue complementado con exportación del Gran Vitara y Luv, vehículos de otro tamaño y costo. En 2007, cambiamos de Corsa a Aveo (Activo y Emotion). Ya sabemos el vehículo que va a reemplazar al Gran Vitara en 2008.

- **Destino exportador.** Desde 1992, debido al Convenio Automotor Andino de la CAN, el mercado natural ha sido Colombia (70%) y Venezuela (30%). Con la ampliación de la planta, la com-

posición del mercado exportador cambiará a un 60%-40%, es decir, vamos a exportar más a Venezuela. Además, buscamos participar en el Mercosur.

- **Mano de obra.** Escogemos celosamente a las personas que entran en la compañía, pero hay capacitación permanente en los sistemas de calidad, de manufactura, que nosotros manejamos como corporación y que tenemos que implementar en nuestra línea de producción.

- **Tecnología.** Distintos montos de inversión a través de los años. En 2007, estamos haciendo una de las inversiones más altas: \$ 12,9 millones directamente en la planta para desarrollo de nuevos productos, proyectos de adecuación, ampliación y modificación de la planta y algunos sistemas de información tecnológica por implementar. Como ensambladora del producto Chevrolet, tenemos que cumplir con todas las normas que exige General Motors en el mundo: ambientales, de calidad, de manufactura, de manejo de personal, de la estructura del producto.

“LA INTEGRACIÓN VERTICAL EN LA PRODUCCIÓN DE FLORES GARANTIZA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD”
ING. PABLO VITERI,
GERENTE GENERAL DE HILSEA

- **Exportaciones.** 100% de nuestra producción se dirige al mercado externo porque la empresa tiene un control de calidad muy estricto. Si vendiéramos a terceros, colegas productores que no tienen nuestros mismos estándares de calidad, éstos exportarían y competirían con nuestras flores en el exterior a precios más bajos; por eso no vendemos localmente. Las ventas han aumentado a un ritmo de 12%-14% anual. En 2006, exportamos alrededor de \$ 26 millones en flores de corte, resultado de un aumento de productividad, a partir de las variedades creadas en el laboratorio de biotecnología. La empresa Hilsea es parte del Grupo Esmeraldas, integrado verticalmente en la producción de flores, estrategia

fundamental para mantener la productividad y la calidad en el proceso. El primer paso es disponer de un laboratorio propio de biotecnología, en el que, mediante cruzamiento genético, se obtienen variedades de flores que demanda el mercado y se adaptan al clima de la Sierra, sin depender de los costosos híbridos del exterior. El último paso es contar con comercializadoras de flores: la una en Miami, para vender a EEUU y Canadá; la otra en Holanda, para vender a Europa y a otros países.

- **Diversificación.** Somos muy diversificados en la producción. Nuestro grupo tiene 60 hectáreas de *gyps* (variedad de flor) y la totalidad son variedades creadas por nuestro laboratorio de biotecnología. En *gypsophilia*, tenemos variedades exclusivas como Doubletime, Supertime, Sometimes, Ultra, a partir de 2006. En *Hypericum*, en los últimos años, hemos entrado con distintos tipos.

- **Destino exportador.** 65% se exporta



Soledad Mora.

a EEUU y 35% a Europa y otros mercados. En América, exportamos a Chile, Argentina, Uruguay, Brasil, que son mercados estacionales.

- **Mano de obra.** Tenemos 3.400 trabajadores, más de 95% de los trabaja-

dores son de campo, para quienes hay un programa anual de capacitación interna. Los biólogos están en constante capacitación en laboratorios y universidades del exterior. El presupuesto anual generalizado en capacitación es de \$ 250.000 para técnicos, funcionarios y trabajadores.

- **Tecnología.** La inversión es permanente en investigación y desarrollo en el laboratorio de biotecnología. Hace un año incursionamos en la producción orgánica de flores. El material vegetal que sale del laboratorio se multiplica en producción de plántulas y plantines de rosas y de flores de verano, evitando la dependencia de propagadores del exterior o locales. Hacemos sanidad vegetal con agua electrolizada y ha disminuido el rubro de agroquímicos, lo que ha mejorado el impacto en el medio ambiente y en la salud de los trabajadores. Hemos incursionado en la fertilización para disminuir la de origen químico y reemplazarla por la orgánica. 