

Empresa ecuatoriana vende buses a Haití



Fundada en agosto del año 2000, Industrial de Buses e Ingeniería Mecánica Constante (Ibimco) empezó como una empresa familiar, en un taller pequeñito, arrendado en Ingahurco Bajo, en la ciudad de Ambato. En un inicio se limitaba a reparar carrocerías.

A los seis meses, los 1.200 m² del taller quedaron pequeños para la demanda en reparaciones y la fabricación de carrocerías —la nueva línea de la empresa—, que creció aceleradamente, habiendo comenzado desde cero. En los primeros años, se reinvertían las ganancias en herramientas y algo de tecnología. Pero ya entre 2004 y 2005 se construyó la planta propia al norte de Ambato, en un área de 25.000 m²: era ya infraestructura a otro nivel, con una visión de producción en serie y de mayor productividad.

< POR JENNIE CARRASCO M. >

Por primera vez en la historia de la industria automotriz, el Ecuador produce buses con calidad de exportación.

Giovanni Constante (41 años), el gerente de la empresa, tiene 15 años de experiencia en carrocerías, es ingeniero mecánico, con una maestría en Administración de Empresas. Con la visión de que siempre se puede apren-

der, mejorar y perfeccionar en calidad y productividad, contrató un técnico brasileño con experiencia en fábricas con capacidad de hacer 20 ó 30 carrocerías diarias, que, como es sabido, se exporta desde Brasil a todo el mundo. El brasileño ha apoyado a la empresa en cuanto a calidad, productividad, estaciones de trabajo “y desde el punto de vista técnico, eminentemente”.

A comienzos de 2007, la empresa tenía suficiente demanda. Entonces, se planeó un sistema de gestión de calidad para conseguir la certificación ISO 9000. Trabajaron durante un año. En febrero de este año, Ibimco recibió la certificación de calidad ISO 9001 2000, siendo la primera y única fábrica de carrocerías en el país en tener esta certificación. Paralelamente, la empresa trabaja el recurso humano, un factor muy importante,

Fotos: Cortesía Ibimco.

tanto en capacitación humana como técnica, trabajo en equipo y producción.

Lista para exportar buses, una de las primeras acciones de la gerencia fue concienciar al personal sobre la diferencia entre mercado doméstico e internacional. Los 212 empleados, gerentes de área, obreros, personal comprometido con la calidad, con el producto, comparten temores y desafíos y trabajan en equipo para cumplir el objetivo planteado.

Romper paradigmas

Siempre se ha creído que el Ecuador no es capaz de producir carrocerías de calidad para el mercado nacional, peor para exportación. El trabajo de los alrededor de 150 talleres de carrocerías que hay en el país es más bien artesanal. No obstante Ibimco, que produce tres carrocerías diarias, ha roto los paradigmas. De alguna manera, seguir el sueño de exportar y confiando en que “sí se puede” (no solo en el fútbol) les ha llevado a ser la primera industria que exporta carrocerías en la historia del país. Son 150 buses para Haití, a partir de una alianza estratégica con General Motors (GM), compañía que ensambla chasis en el Ecuador. Cuando ganó la licitación internacional para Haití, GM buscó quién podía enfrentar el reto desde el punto de vista de calidad para exportación, para lo que invitó a varios carroceros. Luego de calificarlo, con estrictos parámetros, como proveedor, verificó que Ibimco era la empresa idónea para hacerse cargo de la fabricación de las carrocerías y el ensamblaje de los buses.

¿Por qué Haití? En ese país, el transporte es pésimo. Uno de los ofrecimientos del nuevo gobierno fue mejorarlo. Ofreció 300 buses. A través de un intermediario, el Estado haitiano comprará (con mucha facilidad de pago) 150 buses a Colombia y 150 al Ecuador.

Ibimco ha puesto los ojos en países que tienen problemas de transporte. Actualmente está en negociaciones con Perú para exportar 100 buses. Venezuela y Centroamérica también los requieren. “Nuestra ventaja como empresas ecua-

torianas es la coyuntura de la devaluación del dólar frente a otras monedas, que nos permite ser más competitivos. Pero además hay que tener calidad y productividad”, asegura Giovanni Constante.

Pero existen también otros beneficios: los materiales para la fabricación de carrocerías, que eran importados en un 50%, se han encarecido tremendamente. Este encarecimiento ha obligado a optimizar la producción nacional y los proveedores locales han ampliado sus capacidades de planta, mejorando sus condiciones de trabajo y calidad. En la actualidad, 90% de los materiales que utiliza Ibimco son de producción local, de Ambato, la provincia y el país. Apenas 10% son importados: asientos, planchas de aluminio y algunos agregados o componentes electrónicos o eléctricos como radios, *switches*, que todavía no se pueden fabricar en el país. El resto de materiales: cauchos, perfiles para estructura, vidrios, parabrisas, madera, fibra de vidrio y otros son de fabricación nacional. Entre empleados y proveedores son 600 las familias beneficiadas con el proceso de fabricación de un bus en Ibimco.

GIOVANNI COSTANTE
gerente de la empresa



Seguir creciendo

Exportar no significa descuidar el mercado nacional. En estos ocho años la empresa ha producido buses urbanos (\$ 30.000 más chasis, \$ 80.000 aproximadamente) para clientes de Quito y Guayaquil, interprovinciales (\$ 45.000 más chasis, oscilando alrededor de \$ 120.000) y escolares para el resto del país. La expectativa es seguir cumpliendo con el consumidor nacional, con calidad de exportación.

Un nuevo desafío de Ibimco son los buses articulados, que nunca se han hecho en el país. “Poseemos todo el *know-how*, la tecnología y estamos trabajando para hacer los prototipos de buses articulados para Guayaquil”. Ahora existe una demanda bastante amplia. Para esto se han hecho alianzas estratégicas con concesionarios, distribuidores de chasis, empresas financieras, y eso permite crecer no solo a la empresa sino al recurso humano, que es un factor preponderante.

Ambato tiene fama en fabricación de carrocerías. En la ciudad hay cincuenta empresas dedicadas a esta línea industrial, entre pequeñas, medianas y grandes. “Los paradigmas rotos de productividad, ISO, exportación, no se miden en año, sino en la fuerza que se pone para trabajar y hacer bien las cosas. Es importante la competencia, pues eso nos da pautas, parámetros”.

Y allí va Ibimco, con una facturación mensual de \$ 2 millones, dispuesta a enfrentar a la competencia internacional. “Es duro, es complicado, porque son empresas transnacionales. Pero para eso estamos, para romper los escudos que nos ponemos nosotros mismos. Nadie nos ha dicho que no podemos competir con los grandes. No será un trabajo para mañana, será de años, pero estamos seguros de que con el contingente humano y técnico, las ideas, la planificación, el apoyo logístico en todo sentido, lo lograremos”. Para Constante lo fundamental es vencer el miedo a lo desconocido, y ello a través de estar alerta, pensar y planificar para que esos temores se vayan eliminando.

ANTES DE LOS PROYECTOS DE EXPORTACIÓN:

Número de empleados: 101
 Facturación año 2007: \$ 2'206.562,80
 Porcentaje proveedores y materiales nacionales: 50%
 Porcentaje proveedores y materiales importados: 50%
 Número de personas incorporadas para alimentación y transporte: 0
 Número de empresas ecuatorianas que venden a Ibimco partes para subensamble: 0
 Número promedio de empleados de cada empresa proveedora de partes para subensamble: 0
 Obreros incorporados por empresas que venden a Ibimco partes para subensamble: 0
 Total obreros que trabajaban: 101
 Promedio de producción mensual: 10 buses por mes

CON LOS PROYECTOS DE EXPORTACIÓN:

Número de empleados: 212
 Facturación semestre enero-julio 2008: \$ 4'853.383,77
 Porcentaje proveedores y materiales nacionales: 90%
 Porcentaje proveedores y materiales importados: 10%
 Número de personas incorporadas para alimentación y transporte: 12
 Número de empresas que venden a Ibimco partes para subensamble: 8*
 Número promedio de empleados de cada empresa proveedora de partes para subensamble: 30
 Obreros incorporados por empresas que venden a Ibimco partes para subensamble: 240
 Total obreros que trabajan en los proyectos de exportación: 464**

* Empresas particulares que fueron calificadas como proveedores de Ibimco y recibieron su apoyo para obtener mayor productividad y calidad, y que ahora son proveedoras de Ibimco de partes y piezas para ser ensambladas en sus carrocerías, tales como puertas, elementos de resina poliéster reforzada con fibra de vidrio, cilindros neumáticos de puertas, estructuras de asientos, ventanas, partes metálicas, accesorios de plástico, etc. Antes, muchos de estos elementos se importaban de Brasil y Colombia.

** Se suma el total de obreros con relación de dependencia de Ibimco más los obreros incorporados por las empresas proveedoras de partes para subensamble más las personas incorporadas para alimentación y transporte.

Embarque de los buses hacia Haití.



“Con las divisas que entran desde el exterior, como somos contribuyentes especiales, el tema del IVA y el del IESS se van directamente al Estado. Son ingresos importantes para el Estado y que éste vea que somos empresas que no solo pedimos, sino que también damos sin pedir nada a cambio, a pesar de los problemas políticos que pueda haber”, dice el ejecutivo.

El sueño de Giovanni Constante es tener 500 ó 1.000 obreros y producir más carrocerías. “Tenemos que aprovechar el vínculo para exportar. Lo único que nos impediría llegar más allá es que no queramos trabajar o no queramos ver más allá de nuestras narices”. Pero ésta es una empresa que mira muy lejos y seguramente llegará donde se lo proponga. 