

REPUBLICA DEL ECUADOR

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

XXVII CURSO DE SEGURIDAD Y DESARROLLO

**“ECUADOR: LOS CAMBIOS PARA EL PRIMER DECENIO DEL
SIGLO XXI”**

**Tesis presentada como requisito para optar
al Título de Máster en Seguridad y Desarrollo**

AUTOR: DAVID VILLACIS P.,MBA

QUITO, ABRIL – 2000

CAPITULO V

EL RECURSO HUMANO, ELEMENTO CLAVE

PARA EL DESARROLLO EN EL PROXIMO SIGLO 98

5.1. El Líder del Mañana 98

5.2. El Liderazgo por Encima de las Fronteras Culturales 100

5.3. Conducción de Personal en la Organización del Futuro 103

5.4. Cultura Nacional en el Desarrollo del País 106

5.5. El Recurso Humano: El Corazón de la Organización
del Futuro 109

CAPITULO VI

LA TECNOLOGIA, REQUISITO BASICO PARA EL DESARROLLO ... 111

6.1. Organizarse y Trabajar en un Mundo Interconectado... .. 111

6.2. Las Telecomunicaciones en la Capacitación 114

6.3. Características de las Nuevas Tecnologías: más Veloz,
Mejor y más Barata. 119

CAPITULO VII

LOS EMPRESARIOS ECUATORIANOS Y EL PRIMER

DECENIO DEL SIGLO XXI... .. 123

7.1. Apoyo a la Pequeña y Mediana Industria 123

7.2. Situación Actual de los Empresarios Medios y Grandes 132

7.3. Proyecciones y Participación en el Desarrollo del País 135

7.4. Los Modelos Viables para Ecuador en la Economía y Sociedad ... 140

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 146

Referencias 156

Anexos 157

LISTA DE CUADROS

CUADRO		PP.
1	Indicadores económicos año 1998	18
2	Indicadores económicos año 1999	19
3	Cuadro comparativo de las reflexiones alternativas	43
4	Participación y evolución de la PYMI en la estructura industrial: relación establecimientos - personal ocupado	124
5	Participación y evolución de la PYMI en la estructura industrial: relación valor agregado - producción total	124
6	Distribución regional de la PYMI estructura porcentual... ..	124
7	Datos del sector industrial... ..	139
8	Cuadro comparativo de los modelos económico y social de varios países	145

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO		PP.
1	Primera y segunda curva	45
2	Espina de Pescado	78
3	Aplicación espina de pescado: caso Colgate – Palmolive... ..	78
4	Diagrama de Pareto	79

“ECUADOR: LOS CAMBIOS PARA EL PRIMER DECENIO DEL SIGLO XXI”

Introducción

Históricamente, el Ecuador ha tenido tasas de crecimiento bajas y una inflación que se redujo, de alguna forma, con las exportaciones petroleras que se iniciaron a en los años 70. Sin embargo, es importante mencionar que el país tiene una economía eminentemente agrícola; así, primero se originó el ciclo del cacao, luego al del banano y recientemente la exportación de frutas y flores. Es decir, que una ventaja comparativa del país es el clima y la tierras fértiles, donde se puede cultivar con mucho éxito una amplia variedad de productos agrícolas.

La exploración y exportación del petróleo ratificó una economía dependiente de un sólo rubro principal y donde la volatilidad del precio de este producto exportable ha afectado, de manera directa y en gran magnitud, la economía ecuatoriana.

Entre 1998 y 1999 la crisis del país empeoró radicalmente; sin embargo, es necesario mencionar algunos elementos que influyeron en esta situación, desde hace varios años atrás, tales como: el fenómeno del Niño, las guerras fronterizas, un terremoto, crisis del financiamiento externo, ingobernabilidad e inestabilidad en el precio del petróleo.

La crisis generalizada del Ecuador, en las últimas décadas, ha llevado a pensar que esta situación no puede continuar, ya que no podría enfrentar los retos del escenario del próximo siglo. El cambio social, técnico, económico y fundamentalmente político deberá ser considerado mediante un proceso en el que se definan la visión y los lineamientos estratégicos para un nuevo país, ya que el futuro estará caracterizado por

la extensión y reforzamiento del mercado global, con clientes y productos globales.

Los nuevos procesos productivos y administrativos internacionales, ayudados por la tecnología en constante evolución, constituyen una oportunidad aún para los países que no están preparados o no han tomado las medidas correctivas del caso en forma urgente, para solucionar el problema de su atraso político, económico y social. En tal situación, el país rebasaría el subdesarrollo y no proyectaría la crisis actual a la próxima década que, caso contrario, podría dañar de forma irrecuperable al Ecuador.

La planificación estratégica, a nivel país, con una visión futura, para evitar que se incremente la crisis en el primer decenio del siglo XXI, es el gran desafío que tendrán los gobiernos de turno, conjuntamente con una cultura de consensos y de excelencia en todas las actividades de la sociedad.

La importancia de visualizar los desafíos que el Ecuador deberá enfrentar, en la primera década del siglo XXI, permitirá tomar decisiones más acertadas para la disminución de la inseguridad existente al momento; además, se deberá definir lo prioritario en todo el proceso de planificación del desarrollo, para proyectar al país hacia esa visión que desean todos los ecuatorianos.

Lo más probable es que el escenario futuro tendrá un entorno turbulento y revolucionario del conocimiento, donde se dará especial atención al consumidor, al comercio electrónico, a las personas, a la ecología, a la integración virtual, a la cultura nacional y organizacional, al trabajador hipereficaz, a las alianzas estratégicas, a las redes de sociedades y de individuos, a la expansión comercial de la Cuenca del Pacífico, al uso masivo del internet, a la videoconferencia, a la fibra

óptica, etc.. En este escenario deberá redefinirse el actual modelo de desarrollo, en este caso desde el enfoque empresarial.

Los nuevos medios de transporte y de comunicación globales han reducido las distancias en el mundo, ya que han proyectado una cultura y economía global, donde solo sobrevivirán los países que sean altamente competitivos, caso contrario serán absorbidos por otros más fuertes e incluso por las grandes transnacionales. En este caso, América Latina y el Ecuador estarán frente a continuos desafíos y dilemas del desarrollo.

La organización, la disciplina, la velocidad de reacción frente a la incertidumbre son características indispensables para el desarrollo, constituyendo la educación y la capacitación los elementos estratégicos para que puedan ser comprendidos los cambios a ser realizados y la importancia de los mismos para el bien común del Ecuador.

El tercer milenio será un escenario de grandes cambios, se formarán nuevas regiones económicas a nivel mundial con la probabilidad de una potencia como líder en cada región, como es el caso de la China en Asia, Alemania en Europa y Estados Unidos en América.

El recurso humano será el elemento estratégico del progreso de los Estados, en un mundo que debido a los avances tecnológicos se reduce cada vez más y donde el poder económico de las grandes potencias ejercerá dominio total en las decisiones de los países en vías de desarrollo, que tienen una alta dependencia por efectos de la deuda externa, afectando así a la soberanía.

Así, la presente tesis busca determinar y recomendar las transformaciones necesarias para el próximo decenio, que el Ecuador deberá asumir frente a los nuevos retos que se presenten en un mundo sin fronteras comerciales, donde aspectos como soberanía y desarrollo integral serán

cada vez más difíciles de alcanzar y mantener, cuando se sabe que el poder económico y tecnológico de las potencias mundiales, así como de las transnacionales, podrá influir en las decisiones de los países más débiles y que estos últimos deberán ser más veloces y flexibles que los grandes, para adaptarse a los cambios, si quieren tener espacio en un mundo globalizado e hipercompetitivo.

De esta manera, el objetivo general es: Determinar los cambios estratégicos que el Ecuador debe asumir para tener proyección de desarrollo, interno e internacional, en el primer decenio del siglo XXI, en un nuevo escenario mundial, a fin de mejorar el nivel de vida de la población.

La hipótesis general es: la planificación para el desarrollo del país permitirá alcanzar la visión de futuro, como una guía para salir de la actual situación de crisis generalizada. El compromiso del Estado, empresarios y sector laboral, en forma conjunta, es la clave del progreso en el próximo siglo XXI.

Para este propósito, en este trabajo se utilizará el Método Deductivo, es decir ir de lo general a lo específico y el método analítico, para determinar posibles conclusiones y recomendaciones a la crisis generalizada del Ecuador.

Dentro de las técnicas de investigación se usarán: la entrevista y la encuesta que se llevarán a cabo por medio de cuestionarios, también la bibliográfica con ayuda de fichas bibliográficas y mnemotécnicas. Las técnicas señaladas serán el instrumento para dar operabilidad a la hipótesis antes expuesta.

En el Capítulo I, se hace un análisis general de la situación del Ecuador al finalizar el siglo XX; en el Capítulo II, se revisa el método de formulación de escenarios; en el Capítulo III, se consideran los aspectos

estratégicos empresariales, aplicables para el desarrollo del país; en el Capítulo IV, se analiza la región Asia – Pacífico y el modelo de desarrollo japonés; en el Capítulo V, se examina al recurso humano como elemento clave para el desarrollo del Ecuador en el próximo siglo; en el Capítulo VI, se refiere a la tecnología como requisito básico para el mejoramiento continuo; en el Capítulo VII, se enmarca en la temática de los empresarios nacionales en el primer decenio del siglo XXI; y, por último en el Capítulo VIII, se abarca las conclusiones y recomendaciones.

El Ecuador tiene desafíos no resueltos en su proceso de desarrollo, al que se le van uniendo otros nuevos desafíos como el de la dolarización de su sistema monetario y cambiario. La aprobación de la Ley Fundamental de Transformación Económica, conjuntamente con los apoyos internos e internacionales que ha tenido la misma, marca el inicio posiblemente de un nuevo país, al que le deben unir la experiencia capacidad y el deseo de salir adelante de los ecuatorianos como características esenciales de las que está bañada la historia de este pueblo.

CAPITULO I

ANALISIS DE LA SITUACION DEL ECUADOR AL FINALIZAR EL SIGLO XX.

El Ecuador, al finalizar el año 1999, se encontró en crisis profunda, caracterizada en los términos siguientes¹:

Sector Real:

- Se estima el decrecimiento igual - 7% o más,
- Colapso del sector productivo: cierre de 2.500 empresas hasta septiembre,
- Aumento del desempleo a 18,1%,
- Incremento de la morosidad de la cartera bancaria de 5,7% (enero) a 24,4% (septiembre),
- El salario real se contraerá casi en 16%, el segundo peor retroceso de la década, después de 1990,
- La inflación bordea el 60%, 17 puntos peor que 1998.

Sector Fiscal:

- Se compromete el gasto público al menos por una generación más: el servicio de deuda pública llegó al 49% del presupuesto en 1999,
- El costo de los intereses sobre bonos emitidos para la AGD para solventar la crisis financiera sería de 1,5% del PIB en el presupuesto de 1999, y tendrá valores similares en los 15 años venideros,
- La emisión de bonos por US\$ 1.600 millones (14% del PIB, a noviembre) entregados a la AGD representa un gasto fiscal neto, financiado con endeudamiento interno,
- El año 1999 cerró con un déficit fiscal equivalente al 4% del PIB, acorde con las metas establecidas con el FMI, lo que se logró con un

¹ Revista "Gestión" No. 66, Diciembre de 1999, pág. 27.

ajuste de 40% en el precio de los combustibles, un recorte de gasto de US\$ 100 millones y algunas reformas en abril (principalmente restitución del impuesto a la renta) y en noviembre.

Sector Externo:

- La balanza comercial tuvo un superávit de 10,6% del PIB, debido a una contracción de 50% en las importaciones, mientras que las exportaciones crecieron apenas 1% del PIB,
- La cuenta corriente fue positiva, de alrededor de US\$ 1.200 millones,
- La moratoria de la deuda sobre las obligaciones Brady limita severamente el acceso a financiamiento externo, tanto para el sector público como para el privado.

Sector Monetario y Financiero:

- El desempeño fue el peor de la historia, con una caída de varios bancos, que pasaron a la AGD para saneamiento u operación a costa del Estado.
- En marzo de 1999 se decretó un feriado bancario (del 8 al 12) y se congelaron recursos en todo tipo de cuentas bancarias por US\$ 3.200 millones, en depósitos a plazo, en la banca nacional y off-shore (1/3 de millón),
- La emisión monetaria llegó a crecer en 143% (a octubre), alimentando la devaluación,
- Se eliminaron las bandas cambiarias (12 de febrero) para pasar a un régimen de flotación,
- La devaluación acumulada llegó a un pico de 178%, pero podrá cerrar en un nivel más bajo,
- La tasa interbancaria volvió a niveles récord de 150% - 160% en febrero y noviembre, para retomar el control monetario.

- El Gobierno de Mahuad fijó la tasa cambiaria a 25.000 Suces por Dólar como requisito previo para la Dolarización.

El análisis anterior permite concluir que la situación del Ecuador al finalizar el siglo XX, es de crisis generalizada, razón por la cual se deberán realizar cambios sustanciales para obtener algún desarrollo en la próxima década. La presente Tesis, busca determinar las estrategias viables para dicho desarrollo.

1.1. Análisis FODA, Matrices Ofensivas y Defensivas para los Lineamientos Estratégicos

1.1.1. Análisis FODA² para el Ecuador

Para el desarrollo de esta parte, se ha elaborado un análisis FODA del Ecuador, basado en la opinión de varios expertos, para obtener las matrices ofensivas y defensivas y, finalmente, poder definir los lineamientos estratégicos. Con este propósito, es importante realizar una breve explicación del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas³).

² Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

³ **FORTALEZAS.-** Constituyen los principales factores de la producción, capacidades y ventajas competitivas que posee el país, en el momento, como bases de su desarrollo en el siglo XXI.

OPORTUNIDADES.- Con las circunstancias significativas, objetivas, previsibles que el país puede aprovechar para ofrecer sus productos o servicios o ampliar sus mercados, en el corto y mediano plazo.

DEBILIDADES.- Se refieren a las razones reales o percibibles, vulnerabilidades estructurales y coyunturales, que dificultan el desarrollo del país y reclaman la atención del gobierno y la sociedad.

AMENAZAS.- Son los aspectos desfavorables del entorno que pueden afectar a la existencia del Estado, así como a sus

Una vez realizado el ejercicio, el resultado preliminar que se obtuvo de las encuestas permite concluir en los siguientes criterios:

Frente Interno

Fortalezas

- Diversidad ecológica y cultural (Galápagos – Amazonía),
- Calidad de los productos exportables,
- Riqueza agrícola y marítima,
- Riqueza del subsuelo petróleo y minas,
- Desarrollo de la pequeña y mediana industria

Debilidades

- Falta de credibilidad en los gobernantes por corrupción,
- Mala distribución de la riqueza. Existen muchos pobres y pocos ricos,
- Falta de planificación para el desarrollo,
- Irracionalidad política e ingobernabilidad,
- Recesión económica y falta de un plan para la reactivación del sector productivo.

Frente Externo

Amenazas

1. Frontera Norte, es una zona de peligro por narcotráfico, guerrillas y paramilitares,
2. Desplazamiento de los mercados por deficiente competitividad,
3. Desbalance del desarrollo con países vecinos,
4. Pérdida de respetabilidad en el concierto internacional,
5. Exceso de deuda externa.

posibilidades óptimas o esperadas para la exportación de bienes y servicios.

Oportunidades

1. Potencial incremento del comercio marítimo aprovechando la Cuenca del Pacífico,
2. Intervenir en organismos internacionales del Océano Pacífico,
3. Alianzas estratégicas internas (Gobierno - Sector privado) y externas (con empresas transnacionales y universidades principalmente),
4. Participación de la sociedad civil organizada,
5. Incremento de la producción petrolera.

Nota: El resultado de las encuestas consta en el Anexo No. 1. La consulta fue realizada, de manera especial a empresarios y políticos de las ciudades de Quito y Guayaquil.

1.1.2. Matrices Ofensivas y Defensivas

En la matriz de “Áreas Ofensivas de Iniciativa Estratégica” se observa que las Fortalezas (F) y Oportunidades (O) de más alta correlación (5) son:

- Calidad de productos exportables (F) y Riqueza agrícola y marina (F) con: Potencial comercio marítimo aprovechando la Cuenca del Pacífico (O) e Intervenir en organismos internacionales como la OMC (O).
- Riqueza de subsuelo petrolero y minas (F) con: Potencial comercio marítimo aprovechando la Cuenca del Pacífico (O), Intervenir en organismos internacionales como la OMC (O), Alianzas estratégicas internas y externas (O) e Incrementar la producción petrolera(O).
- Desarrollo de la pequeña y mediana industria (F) con: Potencial comercio marítimo aprovechando la Cuenca del Pacífico (O), Intervenir en organismos internacionales como la OMC (O), Alianzas estratégicas internas y externas (O) y Participación de la sociedad civil organizada (O)

Mientras que en la matriz de “Áreas Defensivas de Iniciativa Estratégica” las Amenazas (A) y las Debilidades de más alta correlación (5) son:

- Desplazamiento del mercado por deficiente competitividad (A) con: Falta de planificación para el desarrollo (D) y Recesión económica, falta de plan de reactivación económica (D).
- Desbalance del desarrollo con vecinos (A) con: Mala distribución de la riqueza, existen muchos pobres y pocos ricos (D), Falta de planificación para el desarrollo (D), Irracionalidad política e ingobernabilidad (D) y Recesión económica y Falta de plan de reactivación económica (D).
- Pérdida de respetabilidad en el concierto internacional (A) con: Falta de credibilidad en gobernantes por corrupción (D), Falta de plani-

ficación para el desarrollo (D), Irracionalidad política e ingobernabilidad (D) y Recesión económica, falta de plan de reactivación económica (D).

- Deuda externa (A) con: Mala distribución de la riqueza, existen muchos pobres y pocos ricos (D) y Recesión económica, falta de plan de reactivación económica (D).

Del análisis anterior, se obtienen los lineamientos estratégicos descritos a continuación.

1.1.3. Lineamientos Estratégicos

A partir de la operacionalización de las variables resultantes de la encuesta, se obtiene como resultado las matrices ofensivas y defensivas del análisis FODA. Los lineamientos estratégicos buscan incrementar las fortalezas, eliminar las amenazas, dar soluciones a las debilidades y aprovechar las oportunidades de las áreas de iniciativa estratégica.

Áreas ofensivas y sus lineamientos estratégicos

Las áreas ofensivas se obtienen de interrelacionar las fortalezas y las oportunidades de más alto puntaje en la matriz ofensiva. Así, para cada oportunidad se estableció un lineamiento estratégico respaldado por una fortaleza.

Las Oportunidades y Fortalezas de mayor correlación son:

1. Oportunidad:

Potencial incremento del comercio marítimo aprovechando la Cuenca del Pacífico.

Lineamiento estratégico:

Crear la infraestructura mínima requerida para el desarrollo del comercio exterior de la Pequeña y Mediana Industria, aprovechando la ubicación geográfica del país en la Cuenca del Pacífico, en términos de productos y servicios con los países del sud – este asiático.

2° Oportunidad:

Intervenir en organismos internacionales del Océano Pacífico.

Lineamiento estratégico:

Fortalecer el comercio global y aprovechar la riqueza del subsuelo petrolero y minas, con un equipo de negociadores adecuadamente entrenados, para intensificar la participación del Ecuador en los distintos organismos económicos internacionales.

3° Oportunidad:

Alianzas estratégicas internas (Gobierno – Sector privado) y externas (Empresas transnacionales y universidades principalmente).

Lineamiento estratégico:

Desarrollar alianzas estratégicas tanto interna y externamente, para aprovechar el know – how de sociedades y empresas más adelantadas e incrementar la transferencia de tecnología a las empresas nacionales a fin de mejorar la calidad de los productos exportables, así como el ingreso a mercados más exigentes, facilitando el desarrollo del país, a través del consorcio Gobierno – Sector privado.

Áreas defensivas y sus lineamientos estratégicos

Las áreas defensivas se originan del cruce o correlación de las debilidades con las amenazas de mayor puntaje en la matriz defensiva. Para cada debilidad se enunció un lineamiento estratégico que incluye la amenaza a eliminar.

□ Las Debilidades y Amenazas que más se interrelacionaron son:

1° Debilidad:

Recesión económica y falta de un plan para la reactivación del sector productivo.

Lineamiento estratégico:

Realizar los ajustes macroeconómicos y reactivar el sector productivo a través de créditos accesibles en términos de interés y plazo, así como buscar nuevos mecanismos para renegociar la deuda externa.

2° Debilidad:

Falta de planificación para el desarrollo.

Lineamiento estratégico:

Desarrollar el Sistema Nacional de Planificación y convertir a la Oficina Nacional de Planificación (ODEPLAN) en un organismo central de planificación encargado de analizar los diversos modelos económicos utilizados en América Latina y otros países y desarrollar criterios y modalidades idóneas para el desarrollo del país, con el objetivo de corregir el desbalance económico con países vecinos y el resto de la región.

3° Debilidad:

Irracionalidad política e ingobernabilidad.

Lineamiento estratégico:

Buscar consensos específicos en áreas claves del desarrollo entre las entidades más importantes del país a fin de hacer frente a la crisis a través de una cultura de diálogo, que permita una mejor gobernabilidad y recobrar la respetabilidad en el concierto internacional.

Los seis lineamientos estratégicos de las matrices ofensivas y defensivas permiten ubicar los temas y acciones más emergentes de la situación nacional, ante la crisis, sin descartar otros aspectos que se pueden obtener de estas dos matrices o de otras que se pueden obtener del FODA.

1.2. Análisis Económico General Actual

Es importante indicar que el Sistema Nacional de Planificación deberá fundamentarse en los Artículos 254 y 255 de la Constitución de la República y tiene como objetivos :

- Establecer los Objetivos Nacionales Permanentes (ONP) en materia económica y social.
- Fijar metas de desarrollo a corto, mediano y largo plazo, en forma descentralizada.
- Orientar la inversión obligatoria para el sector público y referencial para el sector privado.

3. Conjugar diversidades etnico-culturales, locales, regionales e incorporar enfoque de género.

Se inicia la presente sección con los indicadores económicos de 1998 (cuadro No. 1) y del año 1999 (cuadro No. 2):

Cuadro No. 1

Indicadores Económicos Año 1998

•Producto Interno Bruto (PIB) :	20.327 Millones de Dólares
PIB per cápita:	1.792 Dólares
Deuda Externa:	16.399 Millones de Dólares
Deuda Publica:	13.240 Millones de Dólares
Deuda Privada:	3.159, 6 Millones de Dólares
Saldo de la Balanza Comercial:	1.400 Millones de Dólares
Saldo Balanza Comercial y PIB:	6,9 %
Total Exportaciones:	4.141 Millones de Dólares
Total Importaciones:	5.503.1 Millones de Dólares
Crecimiento Annual PIB (%):	1,4
Exportaciones petróleo (% de exportaciones totales):	22,02
RMI (millones de Dólares):	1.830

Fuente: SERRANO, Alberto, *Economía Ecuatoriana en cifras*, ILDIS, 1999

A continuación se presentan algunos indicadores de la situación actual del país al año 1999:

Cuadro No. 2

Indicadores Económicos Año 1999

INDICADORES MACROECONOMICOS	
Tasa crecimiento PIB real	-
Déficit presupuestario (en porcentaje del	- 4,0%
Exportaciones totales (millones de US	4.100
Importaciones (millones de US dólares)	2.556
Balanza Comercial (millones de US dólares)	552
Saldo de Cuenta Corriente (en porcentaje	2%
Inversión Extranjera Directa (millones de	680
Deuda Pública (millones de US dólares)	13.641
Reserva Monetaria Internacional (millones	1.252
Emisión Monetaria (miles de millones de	7.683
Inflación a fin de año	60%
Tipo de Cambio (sucres por US dólar)	19.000
Devaluación a fin de año	178%
Precio de la Gasolina (sucres por galón)	11.930
Precio del Petróleo (US dólares por barril)	14,0
INDICADORES FINANCIEROS	
Cartera de créditos (miles de millones de	38.797
Dolarización del crédito bancario	65%
Cartera vencida (miles de millones de	18.049
Depósitos (miles de millones de sucres)	46.771
Margen financiero	17,2%
Utilidades (miles de millones de sucres)	(2.153
Saldo créd. Neto del BCE al sist. Finan.	5.490
INDICADORES SOCIALES	
PIB per cápita (US dólares)	1.164
Salario mensual en US dólares	60
Poder adquisitivo del salario (base 1989)	94%
Desempleo	18,1%
Subempleo	54,0%
Cobertura de inmunización infantil	n d

Fuente: Revista "Gestión", No. 66, Diciembre de 1999, Pág. 27.

De los indicadores económicos antes expuestos, (Ver cuadros Nos. 1 y 2) se puede apreciar la crítica situación económica del Ecuador. La crisis generalizada afecta la productividad y competitividad del país en el escenario mundial, restándole posibilidad frente a los competidores de los productos de exportación como el petróleo, banano, flores, café, camarón, cacao, entre otros. Con el propósito de hacer una relación en forma general del año 1998 y 1999, se compara:

- el Producto Interno Bruto per capita (1998) de 1.792 dólares contra el de 1999 que fue de 1.164 dólares; y,
- la Reserva Monetaria Internacional (1998) de 1.830 millones de dólares contra el de 1999 que fue de 1.252 millones de dólares.

En las dos variables comparadas se observa una reducción en su valor. Además, una inflación creciente e inestabilidad en el tipo de cambio, demuestran la crisis económica que le afecta al país.

En el año 1999 con un desempleo del 18,1% y un subempleo del 54%, se comprueba que el aparato productivo tiene dificultades para reactivarse, afectando el aspecto social.

Según el analista económico Dr. Pablo Lucio Paredes⁴, el Ecuador ha seguido varios pasos para llegar a la situación económica actual:

“1er. Paso: Los bancos y el Banco Central.- Los bancos privados, tienen alta iliquidez por retiro de fondos de sus clientes y porque los deudores no pagan sus obligaciones, dichos bancos recurren al Banco Central por créditos para mejorar su liquidez. El Instituto Emisor por captar más recursos, entrega Bonos de Estabilización e incrementa la tasa de interés, afectando las tasa de interés en el mercado financiero.

⁴ PAREDES LUCIO, P., (1999), Cimas, abismos y tempestades de la economía, pag. 23, Mendopal impresores, mayo.

La Constitución de la República, en su Art. 265, en lo relativo al Banco Central, establece: “El Banco Central no concederá créditos a las instituciones del Estado ni adquirirá bonos u otros instrumentos financieros emitidos por ellas, salvo que se haya declarado estado de emergencia por conflicto bélico o desastre natural.

No podrá otorgar garantías ni créditos a instituciones del sistema financiero privado, salvo los de corto plazo que hayan sido calificados como indispensables para superar situaciones temporales de iliquidez”.

2do. Paso: La gente especula.- El Banco Central inyecta dinero en la economía con el objeto de estabilizar el precio del dólar pero la gente absorbe ese excedente para especular, afectando el escenario macroeconómico.

El Banco Central utilizaba como instrumentos para controlar el dólar, el sistema de bandas cambiarias, que consiste en fijar un techo máximo para el tipo de cambio y una franja de flotación, que reacciona de acuerdo al mercado.

3er. Paso: El financiamiento del Fisco.- No hay dinero para cubrir el Presupuesto del Estado, por lo que el Estado ha buscado el crédito externo, aumentando la deuda externa; ha incrementado los ingresos vía impuestos; disminuido el gasto público, tratando de reducir el tamaño del Estado o procurando la autogestión en sus distintos organismos.

4to. Paso: El escenario mundial.- Las crisis financieras, repercuten en las diversas regiones del mundo, en el caso de Latinoamérica afectó primero a Brasil y México, y más tarde se extendió al resto de la región.

5to. Paso: Las altas tasas de interés y declive de la producción.- Al subir las tasas de interés, los créditos para el sector productivo especialmente, se reducen, creando desconfianza en la economía.

6to. Paso: Cargas en el sector productivo.- El exagerado endeudamiento a nivel general del sector empresarial, provoca fuga de capitales, desestabilizando aún más la economía ecuatoriana.

7mo. Paso: Hiperinflación o recesión.- El Gobierno, frente a la posibilidad de una hiperinflación, decidió en marzo de 1999, congelar los depósitos, y si se suman los pasos mencionados anteriormente, se puede visualizar los efectos catastróficos para el país, de esta medida en términos macroeconómicos. Sin embargo, el efecto negativo seguramente aumentará una vez que el Gobierno descongele los depósitos, ya que es posible que un gran número de clientes decidan sacar el dinero e invertir en bancos fuera del país. Es importante crear un ambiente de confianza en la población para evitar una potencial crisis”.

El bajo crecimiento económico y el declive en el comercio exterior son factores adversos para cumplir con las obligaciones internas y externas. Un consenso con los acreedores sería estratégico en lo referente a la deuda externa, así como otras formas para captar ingresos como la venta de servicios ambientales, canje de la deuda por mano de obra, facilidad petrolera por ejemplo.

Una política de definición de precios administrados es una alternativa para controlar la inflación, es decir, los precios tienen un colchón dentro del cual pueden variar, y el mercado ya no influye directamente en su variación, es decir, la elasticidad precio - demanda, se reduce.

Por último, es importante mencionar algunas situaciones trascendentes, que se suscitaron a lo largo de 1999 y que han empeorado la crisis generalizada actual del país y estas son⁵:

⁵ SERRANO, Alberto, Economía Ecuatoriana en cifras, ILDIS, 1999 y Revista "Gestión", Diciembre 1999.

1. Varias visitas oficiales del FMI al gobierno para analizar la posibilidad de otorgar un crédito de 350 millones de dólares. Hasta al fecha no hay resultados,
2. Presentación y aprobación al Congreso Nacional del Presupuesto del Estado 1999.
3. Aprobación de la proforma presupuestaria por parte del Congreso.
4. Adopción del sistema de flotación cambiaria, decisión del Banco Central (1998).
5. El dólar alcanza niveles de 19.000 sucres a finales de 1999 y al 4 de enero del 2000 llega a 25.200 sucres, debido al profundo efecto especulativo con la divisa.
6. El diputado por el Movimiento Popular Democrático, Dr. Jaime Hurtado fue asesinado.
7. Se decreta feriado bancario durante una semana para tomar medidas que estabilicen al sistema financiero (marzo 1999).
8. Se decreta estado de emergencia y un paquete de medidas económicas que incluyen la congelación del 50% de las cuentas corrientes y ahorros y el 100% en depósitos a plazo; incremento del precio de los combustibles; envío de 10 proyectos de Ley con el carácter de urgente al Congreso, entre ellos el de modernización y eliminación de entidades públicas, impuesto del 4% a los vehículos de lujo.
9. Incremento del IVA al 12%
10. Paro de taxistas, bloqueo de las principales ciudades y protestas de los indígenas.
11. Suscripción de un convenio entre el gobierno y el Congreso con medidas alternativas que permitan financiar el déficit fiscal
12. Decreto de disminución en el precio de los combustibles.
13. Quiebra del Banco del Progreso. Tres bancos que debían capitalizarse, Pacífico, Popular y Previsora, tienen problemas y también pasan a la AGD.

14. El Superintendente de Bancos anuncia los resultados de las auditorías internacionales de los bancos: 19 fueron declarados con patrimonio técnico mayor al 9%, 4 con patrimonio positivo pero menor que 9% por lo que debían capitalizarse y 2 con patrimonio negativo, que cerraron.
15. Marcha en Guayaquil en apoyo al Banco del Progreso y protesta contra el centralismo.
16. En febrero deja el Ministerio de Finanzas Fidel Jaramillo. De febrero a agosto desempeña el cargo Ana Lucía Armijos, quien con su renuncia logra evadir un juicio político socialcristiano. El tercer ministro de finanzas del año y del régimen es Alfredo Arízaga.
17. La alianza política de la Democracia Popular con el Partido Social Cristiano se deteriora en los primeros meses y se rompe en marzo.
18. Varias batallas políticas se dan en torno a los organismos monetarios y financieros. El deterioro de las relaciones entre el directorio del Banco Central, presidido por Luís Jácome, y el Presidente Mahuad es tal que hay renuncia masiva de los integrantes, en marzo. El nuevo directorio se nombrará meses después; lo preside Pablo Better.
19. El Superintendente del Bancos Jorge Egas Peña, nombrado por la mayoría PSC - DP, renuncia al deteriorarse la situación bancaria y al romperse la alianza que lo sustentaba. Más tarde, el Congreso (una mayoría DP - centro izquierda) nombra a Jorge Guzmán Ortega.
20. En marzo y julio se escenifican las mayores protestas populares, con paralización absoluta del transporte urbano e interurbano. En la primera ocasión el Presidente Mahuad es obligado a reducir el precio ya establecido de la gasolina y el gas; en la segunda, se compromete a no subir ese precio hasta julio del 2000.
21. El Presidente Mahuad decreta "La Dolarización", como una medida política para evitar un colapso económico.
22. El 21 de Enero del 2000, el Presidente Jamil Mahuad, es obligado a renunciar al poder.

De los hechos descritos anteriormente que influyen en la economía del país, se puede determinar que la situación del Ecuador es grave y empeora cada día más.

1.3. Análisis General del Modelo de Desarrollo Actual

Modelo de desarrollo es un conjunto de propuestas, de políticas, programas y proyectos sobre la base de una matriz macroeconómica. A continuación se analiza el modelo de desarrollo actual “**El Plan Ecuador 2000**” que es más bien una visión filosófica por cuanto carece de la parte matemática económica, requisito indispensable para ser considerado modelo de desarrollo. Sin embargo, prioriza los siguientes elementos como fundamento y compromiso para salir de la crisis:

- Disminución de la pobreza.- se han considerado aspectos como: inflación, agua potable y saneamiento, educación, salud, seguridad social y vivienda.
- Reactivación económica.- está relacionada con el sector vial y su rehabilitación, crédito y subsidios para el sector productivo, incentivos a la gestión ambiental, reactivación de la construcción, fomento al turismo, sistema financiero sano y fuerte, mejora de calidad de los servicios.
- Estabilidad macroeconómica.- en el plan de desarrollo ECUADOR 2000 se plantean aspectos como: Ley de ordenamiento de las finanzas públicas, presupuesto de Estado, reingeniería de la deuda, recaudación de impuestos en forma eficiente y efectiva con apoyo del servicios de Rentas Internas, reforma del Estado y financiamiento a través de venta de activos improductivos y recursos de la banca multilateral.

- Descentralización.- está relacionada con el fortalecimiento de la gestión de los servicios municipales, desconcentración de competencias de los Ministerios de: Salud, de Educación. MIDUVI, MAG MICIP, Turismo y Gobierno.

El “Plan Ecuador 2000”, considera cuatro áreas clave que afectan al país y requieren de atención urgente como son: disminución de la pobreza, reactivación económica, estabilidad macroeconómica y descentralización. Sin embargo, de no existir consenso político y aprobación de leyes necesarias para solucionar los problemas existentes dentro de las áreas antes mencionadas, el Ecuador no sale de la crisis recesiva y se dificulta su participación en el mundo globalizado.

1.4. Agenda Económica y Social

A continuación se detalla la Agenda Económica y Social⁶ para el Ecuador del Siglo XXI (1998 – 2003), cuyo Objetivo General es:

Reducir la pobreza mediante el crecimiento sostenido y estabilidad económica. Los desafíos cruciales para reducir la pobreza son:

- Estabilizar las variables macroeconómicas.
- Reactivar la economía,
- Impulsar el proceso de reformas estructurales del Estado y
- Buscar la equidad social.

Dentro de los cuatro desafíos antes mencionados se señalan objetivos, políticas y acciones estratégicas para el desarrollo del Ecuador; sin embargo, en el año 1999 debido a la crisis generalizada, se alcanzó a cumplir solo un 5% de la Agenda, lo cual es lamentable si se tiene que enfrentar a un mundo globalizado en el futuro cercano.

⁶

1.4.1. Agenda Económica Ecuador siglo XXI (1998 – 2003)

Seguidamente se transcribe la Agenda Económica Ecuador Siglo XXI, la misma que considera objetivos general y específicos para aspectos como: la estabilidad macroeconómica, reactivar la economía, reformar la estructura del Estado. Además, señala políticas y acciones estratégicas para los sectores: fiscal, real, monetario y financiero, externo y entre otras acciones se refiere a la estabilidad jurídica y reformas estructurales.

“a. Estabilidad macroeconómica

Objetivo General:

- Alcanzar y mantener la estabilidad en el ámbito macroeconómico para reiniciar un proceso de crecimiento económico sostenido.

Objetivos Específicos:

- Alcanzar el equilibrio fiscal, reduciendo el déficit del sector público a -4.0% del PIB en 1999, hasta alcanzar un ligero superávit en el año 2002 (0.5% del PIB).
- Coordinar las políticas monetaria, cambiaria y fiscal para controlar la inflación, reduciéndola de niveles de 60% en 1999, a un dígito en el año 2002.
- Reducir la volatilidad de las tasas de interés, llegando a 14% en el año 2002.
- Disminuir la devaluación anual promedio a un dígito en el año 2002.

b. Reactivar la economía

Objetivo General:

- Lograr una reactivación sostenida de la economía en los próximos años incrementando la productividad y competitividad del país que genere un proceso de crecimiento.

Objetivos Específicos:

- Restablecer el nivel de crecimiento a partir del 2000 al 3% y a 5.5.% en el año 2002.
- Incrementar la oferta exportable al orden de US\$ 6.550 millones en el año 2002.
- Reconstruir la infraestructura vial de la Costa destruida por El Niño, realizando inversiones en infraestructura (rehabilitación de 2.500 Km. de vías).
- Transformar el aparato productivo, reduciendo los niveles de desempleo.
- Mejorar las condiciones de madurez de la deuda, mediante una reingeniería de la misma, disminuyendo la relación Deuda / PIB al 62.3% en el 2002.
- Corregir el desequilibrio externo, logrando un superávit en la cuenta corriente de la Balanza de Pagos del 2.6% del PIB en 1999, y 1% en el 2000.
- Fortalecer el sistema financiero, mejorar su eficiencia, proteger a los depositantes y precautelar el ahorro nacional, disminuyendo los índices de riesgo de la Banca.

c. Reformar la estructura del Estado

Objetivo General:

- Lograr la eficiencia del sector público para atender las necesidades de la sociedad actual con la participación directa del sector privado.

Objetivos Específicos:

- Reforma del IESS.
- Privatizar y concesionar las empresas de servicio del Estado al sector privado, hasta el 2002 desinvertir US\$ 2.960 millones y lograr nuevas inversiones por US\$ 8.131 millones.
- Descentralización y desconcentración, generando mayor participación de los gobiernos seccionales y la sociedad civil adecuando la transferencia y delegación de competencias.

d. Políticas y acciones estratégicas

- *Sector Fiscal*

Políticas y acciones de corto y mediano plazo:

Políticas de ingreso:

- Aplicación de un ajuste tributario.
- Sustitución por un impuesto específico del mecanismo de ajustes a los precios de los combustibles.
- Incremento de los ingresos petroleros por la ampliación del Sistema del Oleoducto Trans Ecuatoriano (SOTE) y la construcción del Oleoducto para Crudos Pesados (OCP).

Políticas de gasto:

- Subsidio directo y transparente a los sectores más pobres.

- Restricción del gasto corriente (salarios, transferencias corrientes y Defensa Nacional).

Políticas de endeudamiento:

- Refinanciamiento de la deuda a fin de ampliar plazos y mejorar el perfil de pagos.

Otras acciones:

- Reestructuración y fortalecimiento del Sistema de Rentas Internas (SRI) y Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE).
- Participación del sector privado en la actividad hidrocarburífera a través de una nueva Ley de hidrocarburos.
- Formalizar las compañías generadoras de electricidad, las de distribución y control.

Políticas de ingresos:

- Reducción de la dependencia de ingresos petroleros, mediante la optimización de la recaudación tributaria y el crecimiento de la producción.
- Control de la evasión tributaria.
- Incremento de la producción y exportación petroleras (ampliación y construcción de oleoducto para crudos pesados).

Políticas de gasto:

- Mantenimiento de subsidios focalizados a los sectores pobres (por ejemplo: bono de solidaridad, bono de vivienda, bono de educación).
- Presupuestación y ejecución de gastos consistentes con el nivel de ingresos.
- Descentralización y desconcentración de recursos y responsabilidad.

- *Sector real*

Políticas y acciones de corto y mediano plazo:

- Mejorar el crecimiento económico.
- Reformas en varios sectores para atraer la inversión extranjera (Reforma judicial).
- Promover la participación de capitales nacionales y extranjeros en privatizaciones y concesiones de las empresas del Estado que convenga.
- Creación de nuevas fuentes de empleo.
- Capacitación en gran escala a empresarios, productores y obreros.
- Creación de fondos para investigación y desarrollo tecnológico.
- Acceso a crédito de la Corporación Financiera Nacional (CFN) para el sector productivo y microempresa; y, del Banco Nacional de Fomento (BNF) para pequeños agricultores y pequeños empresarios.
- Ejecución del censo agropecuario a partir de 1999. Promoción del turismo como fuente de ingresos.

- *Sector Monetario y Financiero*

Políticas y acciones de corto y mediano plazo:

- Privilegiar la estabilidad de la moneda para alcanzar una inflación de un dígito.
- Crecimiento de los agregados monetarios, mantenimiento de liquidez para controlar la tasa de interés.
- Eventual intervención del Banco Central del Ecuador para estabilizar el tipo de cambio.
- Fortalecimiento del plan de reestructuración bancaria y de la Agencia de Garantía de Depósitos (AGD).

- *Sector Externo*

Políticas y acciones a corto mediano plazo:

- Incremento de la productividad y competitividad para promocionar exportaciones y ampliar mercados.
- Negociaciones internacionales en búsqueda de nuevos mercados y mejorar las condiciones para las exportaciones.
- Fortalecimiento de la Reserva Monetaria Internacional (RMI).
- Mantenimiento de importaciones compatibles con el crecimiento de la economía.
- Otras acciones
 - Estabilidad jurídica:
 - Creación del sistema nacional de promoción de inversiones.
 - Elaboración del Plan de Promoción de Exportaciones con participación pública y privada.

Reformas estructurales:

- Privatización del sector eléctrico, petrolero y de telecomunicaciones.
- Concesión de puertos, aeropuertos, carreteras y aduanas.
- Reforma del sector público (reducir el tamaño de las instituciones).
- Reforma del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- Flexibilización laboral.
- Unificación salarial”.

Los objetivos, políticas y acciones planteadas en la agenda económica, antes descrita, señalan una serie de ajustes macroeconómicos y lineamientos estratégicos para mejorar la situación del frente económico del país. Sin embargo, se requiere de un marco legal y un proceso de

mejora continua en el rendimiento de los actores económicos para lograr los cambios propuestos en términos de eficiencia, efectividad y economía.

1.4.2. Agenda Social Ecuador siglo XXI (1998 – 2003)

La Agenda Social Ecuador siglo XXI señala los objetivos general y específicos para un aspecto fundamental como la equidad social y formación de capital humano. Entre las políticas sectoriales abarca los sectores de educación, salud, trabajo, bienestar social e Instituto del Niño y la Familia (INNFA).

Las políticas complementarias se orientan a los sectores de vivienda, agua potable y saneamiento, seguridad social y seguridad ciudadana.

Definitivamente, las políticas transversales se dirigen a: genero, recursos naturales y medio ambiente, pueblo indígenas y afroecuatorianos, niñez y población.

Equidad social y formación de capital humano

“Objetivo General:

- Reducir las brechas entre las zonas más pobres y el resto del país, para cada factor explicativo de la pobreza.

Objetivos Específicos:

- Reducir el nivel de pobreza entre 4 y 7 puntos porcentuales desde su segundo año de ejecución, es decir del 62% de pobreza nacional al 58% ó 55%, llegando al final del período a niveles inferiores a 50%.
- Promover la equidad en: Educación (calidad y participación de usuarios), salud (calidad y cobertura en zonas pobres), acceso y mejores condiciones de empleo (productividad y flexibilización en el mercado laboral), bienestar social (acceso e incorporación de grupos vulnerables).

- Impulsar la equidad de género.
- Promover y vigilar el cumplimiento de derechos de niños y niñas, de pueblos indígenas y afroecuatorianos.
- Asegurar la asignación equitativa de los recursos financieros del Estado desde una perspectiva territorial.
- Promover y vigilar el uso equitativo de los recursos naturales.

Políticas sectoriales, complementarias y transversales de la Agenda Social

Políticas Sectoriales

Sector Educación:

- Mejora de la calidad de la educación.
- Modernización institucional.
- Modernización del marco legal.

Sector Salud:

- Participación de la sociedad en el control de los servicios de salud.
- Consolidación de sistemas integrados de salud.
- Atención de enfermedades prevalentes y problemas prioritarios.
- Desarrollo institucional y un nuevo marco legal.

Sector Trabajo:

- Mejoramiento de la productividad laboral.
- Impulso al desarrollo del mercado laboral.
- Apoyo a actividades generadoras de empleo.
- Modernización y fortalecimiento institucional del Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos.

Sector Bienestar Social:

- Acción para la superación de la indigencia.
- Garantía de derechos de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

- Eliminación de discriminación y reinserción laboral de individuos discapacitados.
- Protección y bienestar de individuos de la tercera edad.
- Reforma institucional del sector.

INNFA:

- Coordinación con el Ministerio de Bienestar Social.
- Programa del desarrollo infantil.
- Programa niños/ niñas trabajadoras (PNT).
- Programa acción ciudadana por la ternura (ACT).
- Programa nacional de voluntariado (PNV).
- Programa creciendo con nuestros hijos (CNH).
- Programa acción médica solidaria (PAMS).

Políticas Complementarias

Sector Vivienda:

- Subsidio a la vivienda por medio de bonos.
- Participación de gobiernos locales y Organismos no Gubernamentales (ONGs) en la inversión en vivienda.
- Promoción del ahorro y crédito para la vivienda.
- Modernización legal e institucional del mercado habitacional.

Sector Agua Potable y Saneamiento

- Participación del sector privado y organizaciones comunitarias en una mayor cobertura de esos servicios.
- Políticas tarifarias que cubran los costos.
- Subsidios a inversiones para poblaciones vulnerables.
- Operación de servicios a entidades autónomas, públicas, privadas, mixtas y comunitarias.
- Nuevo Marco Legal.

Seguridad Social:

- Optimización de la gestión por medio de: separación de diferentes seguros, reestructuración institucional, reforma de mecanismos financieros, modificación del salario cotizante, aumento de contribución de campesinos.
- Protección a la tercera edad mediante una pensión digna.
- Nueva Ley Laboral.
- Participación del sector privado.

Políticas de Seguridad Ciudadana:

- Policía Nacional con estándares nacionales de calidad.
- Programas de entrenamiento y capacitación.
- Mejoramiento del equipo y material policial y acciones conjuntas con Fuerzas Armadas.
- Respeto a los derechos humanos.

Políticas Transversales

Género:

- Mejoramiento de servicios de salud, educación e instancias de protección de derechos.
- Aplicación de la Ley de Maternidad Gratuita.
- Preferencia a mujeres pobres en programas de vivienda y apoyo a iniciativas empresariales de mujeres.
- Mejoramiento del agua de cuencas hídricas proporcionada a mujeres y niños.

Recursos Naturales y Medio Ambiente:

- Controlar el desarrollo urbano y crecimiento poblacional.
- Evaluación del impacto del desarrollo de infraestructura.

- Criterios de salud ambiental y mayor cobertura de servicios de saneamiento.
- Generación de empleo por uso extensivo de los recursos naturales.
- Concientización del manejo de recursos naturales y del medio ambiente.

Pueblos indígenas y afroecuatorianos:

- Interculturalidad en sociedad.
- Reforma política, jurídica y administrativa del Estado.
- Fortalecimiento institucional de organizaciones.
- Etnodesarrollo.
- Descentralización y desarrollo local.
- Intervención gradual.

Niñez:

- Sistema de protección integral a la niñez y adolescencia.
- Creación de un órgano competente que defina políticas para la infancia.
- Mecanismos para la exigibilidad de derechos y sistema de administración de justicia.
- Erradicación del trabajo infantil.
- Lucha contra el maltrato.

Población:

- Sistema de planificación descentralizado.
- Sistemas integrales de información.
- Utilización y ocupación del espacio evitando el deterioro del medio ambiente”.

Como se puede observar, este modelo de desarrollo tanto en su Agenda Económica como Social para el Ecuador del siglo XXI, presenta objetivos generales y específicos, políticas y acciones, programas y

proyectos con el propósito de solucionar la crisis generalizada y así alcanzar como último fin, mejorar el nivel de vida de la población.

La Agenda Social cubre aspectos fundamentales del Capital Humano y busca mejorar su nivel de vida; para lo cual plantea diferentes políticas en los sectores sociales que atraviesan grandes problemas como son: educación, salud, vivienda, niñez entre otros. No obstante, la crisis social y económica están íntimamente relacionadas y no se puede mejorar el frente social sin hacer lo propio con el frente económico.

La grave crisis socioeconómica que atraviesa el Ecuador es una limitante para el desarrollo; por lo que los planteamientos señalados en la “Agenda Económica y Social Ecuador siglo XXI” son valederos, siempre y cuando, exista consenso político y la voluntad de los distintos actores sociales para trabajar conjuntamente bajo un liderazgo apropiado, con la única misión en mente de sacar al país del estancamiento.

1.5. Planteamiento de Reflexiones Alternativas

1. En el país es imprescindible establecer una cultura de consensos, de procesos de negociación bajo la óptica “ganar – ganar”, entre los distintos actores como:

- Sector público (Gobierno Central)
- Empresario Privados
- Organizaciones Sociales
- Gobiernos Seccionales
- Fuerzas Armadas y Policía Nacional

El trabajo coordinado de los actores antes descritos, es un aspecto estratégico para solucionar la crisis generalizada que vive el país, mediante el mejoramiento continuo en tecnología, productividad y competitividad, sin olvidar los requisitos básicos tales como: mano de

obra calificada, buen ambiente de negocios, infraestructura física y un adecuado mercado de capitales (Bolsa de Valores en Quito y Guayaquil más desarrolladas).

Todo este proceso está encaminado a la apertura económica al mercado global a través de las exportaciones, como instrumento esencial para el desarrollo de Ecuador y en consecuencia del nivel de vida de la población.

2. Desarrollo de la educación a todo nivel, a través de nuevos medios como el internet y la videoconferencia, como instrumento para la capacitación y entrenamiento en forma masiva principalmente de la parte operativa y administrativa del sector público y privado.

3. Apoyo a la pequeña y mediana empresa, considerando como aspecto estratégico la velocidad de reacción que estas tienen frente a cambios en un escenario de alta incertidumbre, como el del siglo XXI. En el futuro la dinamia del desarrollo será el arma estratégica para que el “pez más rápido coma al más lento”. Además, se deben crear redes de comunicación y de intereses compartidos entre empresas, para que estas industrias puedan trabajar conjuntamente con las empresa globales, siendo proveedores de materias primas, o productos semi-elaborados y elaborados que forman parte en la producción de las empresa globales. Un ejemplo de este sistema de integración horizontal entre empresas grandes, pequeñas y medianas es el caso de la empresa Honda en Japón, donde se fabrica la carrocería y el motor en sus plantas de producción, mientras que todas las partes complementarias de los vehículos son traídos de empresas más pequeñas y especializadas, en un sistema logístico de Justo a Tiempo.

4. Según el analista económico Econ. José Cárdenas⁷ es necesario implementar las siguientes reformas para lograr el desarrollo económico del Ecuador, así:

“Reforma Macroeconómica.- Reducir la inflación a un dígito a través de:

- Disciplina fiscal y monetaria,
- Balanza de pagos viable incluyendo el servicio de la deuda,
- Control de la emisión,
- Crecimiento económico sustentable,
- Racionalización del gasto corriente (inversión pública), y
- Control de emisión.

Reforma Microeconómica.- Desregularización de mercados de capital:

- Promover un mercado de dinero y mercado laboral,
- Determinación de precios por el mercado,
- Eliminación de monopolios,
- Equidad de los ajustes económicos para participar en los mercados.

Reforma en los sectores sociales.- Para reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población ecuatoriana:

- Reducción de la pobreza extrema a través de la focalización e implementación de subsidios directos, orientados a los sectores más necesitados y marginados.
- Elevar la eficiencia, efectividad y distribución geográfica del gasto público social, evitando las distorsiones generadas por los grupos de presión, que impiden el incremento del gasto social de inversión hacia los más necesitados.
- Fomento del desarrollo microempresarial para generar más empleo.

⁷

CARDENAS, J, (1999), Manual del Módulo Gestión Pública -

- Reformas en el área social: educación, salud y nutrición, vivienda medio ambiente y ecología.

Reforma de la propiedad.- Para proporcionar seguridad a las actividades productivas:

- Modernización y privatización del Estado para reducir su tamaño,
- Fomento a la inversión privada,
- Fortalecimiento a los derechos a la propiedad,
- Concesiones, arrendamiento y venta de una parte o de la totalidad de las empresas o varios servicios públicos deficientes como: carreteras, agua potable y alcantarillado, recolección y eliminación de basura, centros de salud, puertos, aeropuertos, mercados municipales, entre otros.
- Eliminar la corrupción e impedir la creación de monopolios y oligopolios, que pueden surgir como consecuencia de venta de acciones en empresas estatales, o grupos de empresas nacionales grandes y/o inversionistas extranjeros.
- Fortalecer el papel regulador del Estado en los sectores estratégicos.
- Facilitar la ejecución de políticas en lo monetario, fiscal y cambiario, sostenibles en el tiempo.
- Establecer un sistema de incentivos para que los recursos económicos sean asignados eficientemente y utilizados de manera óptima.
- Establecer un modelo de crecimiento económico que permita una mayor y más amplia participación en los beneficios generados por éste, a la población.

Reformas institucionales.- Es necesario hacer cambios serios en :

- Constitución, en lo relacionado a las competencias de las distintas instituciones del Estado.

- Poderes del Estado.
- Descentralización del desarrollo y robustecimiento sustancial del régimen seccional autónomo.
- Entrega de funciones estatales al sector privado, asociaciones privadas y ONGs.
- Aplicación de reformas administrativas de envergadura en todas las instituciones con el desarrollo e implantación de un sistema de administración por objetivos por la ODEPLAN.

Finalmente, se puede concluir que las alternativas antes mencionadas son complementarias para el desarrollo del país y que se deberán ejecutar en forma conjunta si se desean resultados en términos de mejor nivel de vida para la población”.

5. El análisis FODA anterior ha permitido plantear algunas reflexiones alternativas que se resumen así, en estas reflexiones básicamente comprenden:

- Medidas estratégicas similares a las adoptadas por los países del sudeste asiático y que permiten una apertura y aprovechamiento de las ventajas del mercado global.
- Un fortalecimiento concomitante del comercio internacional del Ecuador (con una negociación adecuada del intercambio).
- Un desarrollo de alianzas estratégicas al interior y exterior del país para fortalecer el comercio, facilitar la transferencia de tecnología a las empresas nacionales a fin de que sean más competitivas en calidad, productividad, precio y oportunidad de oferta.
- Un ajuste macroeconómico interno que reactive en forma efectiva al sector productivo y una planificación adecuada del desarrollo, basada en el consenso interno institucional y que permita incrementar la gobernabilidad.

Cuadro No. 3**Cuadro Comparativo de las Reflexiones Alternativas**

Comentario o Reflexión Alternativa 1	Esta reflexión alternativa sobre Ecuador sigue una orientación de los países del Asia-Pacífico, por lo que se fundamenta en la apertura económica al mercado global.
Comentario o Reflexión Alternativa 2	En esta reflexión alternativa se refiere al uso de la tecnología actual en telecomunicaciones, aplicada a la educación, como aspecto clave para el desarrollo del país.
Comentario o Reflexión Alternativa 3	La ventaja competitiva fundamental de la pequeña y mediana industria, es su facilidad para adaptarse a los cambios rápidos; razón por la cual al desarrollar este tipo de industria en el Ecuador, no solo que se coadyuva al desarrollo global por las interrelaciones de producción que se crean entre ellas, sino que se facilita enfrentar un escenario de alto grado de incertidumbre.
Comentario o Reflexión Alternativa 4	Se busca sacar al Ecuador de la crisis a través de reformas: macroeconómica, microeconómica, en sectores sociales, propiedad e institucionales; siempre que no se emprenda y propicie el uso de subsidios focalizados que no generan los resultados esperados.
Comentario o Reflexión Alternativa 5	El análisis FODA, permite obtener los lineamientos estratégicos señalados en esta reflexión, la misma que se fundamenta en aspectos como: crear infraestructura, fortalecer el comercio global, alianzas estratégicas, ajustes macroeconómicos, planificación y cultura de consensos.
Comentario o Final	La primera reflexión alternativa para el desarrollo, se relaciona al modelo de los países del Asia-Pacífico que se sustenta en la apertura económica al mercado global, es decir, las exportaciones son el elemento estratégico en dicho modelo. No obstante, por la situación de crisis actual que vive el Ecuador, la reflexión

	quinta es la más completa, porque se basa en un diagnóstico previo y considera el modelo de los países del Asia-Pacífico en uno de sus lineamientos estratégicos.
--	---

Fuente y Elaboración: Autor de la Tesis.

CAPITULO II

METODO DE FORMULACION DE ESCENARIOS

Los politólogos, economistas y planificadores, entre otros profesionales, utilizan la metodología de formulación de escenarios apoyados en el análisis de variables mediante sistemas computarizados, a fin de facilitar la toma de decisiones relacionadas con el futuro. Se pueden plantear escenarios múltiples cuyo estudio permita prever la naturaleza de los programas y políticas que permitan cambiar hacia lo más conveniente a las perspectivas, “monitorean los modelos” hacia lo más deseado.

Estos escenarios permiten identificar las áreas de problemas que pueden aparecer si algunos factores cambian, tales como: tipo de competencia, tipo de cambio, índice de inflación, tasa de interés, comportamiento político y social, entre otros.

Elaborar o crear un escenario comprende combinar tendencias, eventos, factores ambientales y la relación entre ellos. Además, existe la posibilidad de formular un escenario “más probable”, un escenario “optimista” o un escenario “pesimista”, con lo que los investigadores y planificadores tienen la capacidad de diseñar estrategias para “apoyar” el escenario que se presente en el futuro y realizar las correcciones necesarias.

Algunos elementos estratégicos a considerar para formular respuestas o políticas ante los escenarios son: adquisiciones y alianzas, bloques de comercio regional, ciclos de desarrollo de productos, cambios tecnológicos, nuevos métodos productivos, nuevas formas de comercialización, nuevas tendencias del mercado, cambios en la organización y el individuo, entre otras.

También se pueden crear escenarios en un hoja de cálculo, cuando intervienen variables numéricas. En la presente Tesis, se intenta formular escenarios basándose en proyecciones de diferentes expertos, los mismos que intentan dar una visión de cómo será el mundo en el futuro, como es el caso del Prof. Ian Morrison y el Prof. Paul Kennedy. El alcance de la presente Tesis no contempla el análisis de un modelo matemático y econométrico de escenarios.

2.1. Un Mundo de Acuerdo a Dos Curvas

El Profesor Ian Morrison,⁸ Presidente del Instituto del Futuro en los Estados Unidos, considera la existencia de dos curvas en el desarrollo del mundo, así una primera curva que ya cumplió su ciclo vital (nacer, crecer, desarrollarse y morir) esta en decadencia, sin embargo, una segunda curva esta en nacimiento (Ver Gráfico No. 1), la misma que será el escenario para el próximo siglo y por eso en el presente capítulo se analiza algunas características de la “Segunda Curva”.

Gráfico No. 1

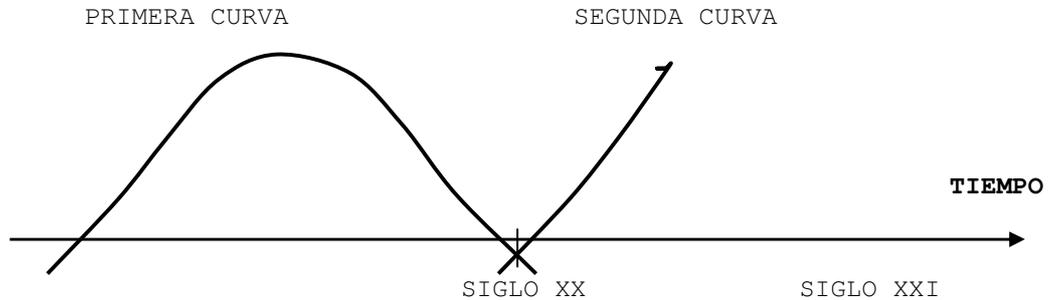
Primera y Segunda Curva

DESARROLLO DEL
MUNDO



⁸

MORRISON, Ian, (1997), La Segunda Curva, Editora Campus



El análisis del Mercado, la Organización y el Individuo se realiza en función de las dos curvas mencionadas, como sigue:

2.1.1. El Mercado

En la primera curva, se tiene especial interés en: el capital, el productor, el océano Atlántico, el Japón, el comercio internacional, las computadoras y el dinero; mientras que, en la segunda curva, se dará más importancia a: el conocimiento, al consumidor, al océano Pacífico, China, el comercio electrónico, el internet y al recurso humano. A continuación se analizan más detalladamente las transformaciones en el nuevo escenario (Segunda Curva):

Del conocimiento al capital.- En el futuro el conocimiento y la capacitación serán la clave del éxito, considerando el alto nivel tecnológico y de competencia internacional, donde solo el capital no será suficiente para estar al nivel requerido en un escenario global.

Del productor al consumidor.- En la segunda curva, la satisfacción de las necesidades del consumidor tendrán mayor importancia que la simple generación de productos y servicios, considerando los gustos de un cliente global.

Del Atlántico al Pacífico.- En la Segunda Curva, el crecimiento esperado en el siglo XXI para China e India, además de Japón, los Tigres Asiáticos

y la América Occidental, convertirá a la Cuenca del Pacífico en el centro del nuevo escenario.

Del Japón a la China.- El Japón luego de la Segunda Guerra Mundial quedó completamente destruido, un país que no posee más ventajas comparativas que su población altamente capacitada y disciplinada, y que necesitó importar todos los insumos para su industria, sin embargo en la actualidad es el país más desarrollado en el Asia. El sorprendente desarrollo económico de Japón en apenas 50 años y su nivel alcanzado en relación a otros países del Asia, permite considerarlo un modelo exitoso de desarrollo, sin embargo en el análisis de la “Segunda Curva”, China es el país que liderará en el Asia, para el siglo XXI, ahí radica la importancia de comparar el líder actual con el líder futuro.

En el nuevo escenario, de la Segunda Curva, se consideran tres aspectos por los que Japón podría tener dificultades a futuro y éstas son:

1. La sociedad japonesa es la que envejece más rápidamente a nivel mundial, puesto que se calcula que para el 2010 tendrá una de las poblaciones más viejas del mundo.
2. En la forma japonesa de capitalismo, la inversión requiere de muchos protocolos interrelacionados, los mismos que serán una limitante en escenarios donde la velocidad de reacción y la flexibilidad son la clave del éxito.
3. La sociedad japonesa en el contexto cultural internacional, tiene menor capacidad para enfrentar escenarios de alta volatilidad e incertidumbre, por la característica tradicionalista de esta sociedad.

Del comercio internacional al comercio electrónico.- En las últimas décadas el vasto del comercio se ha realizado entre países desarrollados. A futuro, el comercio estará orientado a los países emergentes. Se cambiará del comercio en el espacio físico al comercio en el espacio digital,

superando las fronteras físicas entre Estados. El mundo está interconectado por el Internet, creándose el **mercado virtual** en el cual se pueden realizar transacciones comerciales, sin necesidad de salir de casa, y las empresas que ofrecen bienes y servicios en el espacio virtual o digital están a miles de kilómetros de un cliente a otro, siendo ésta una característica de la nueva forma de comerciar.

Además, es importante mencionar que será posible trabajar en **equipos globales** en la resolución de problemas que se presenten en los distintos niveles de la organización o institución, aprovechando la sinergia de un equipo internacional, a través de diferentes opiniones de expertos en diferentes partes del mundo y que gracias a la tecnología moderna en telecomunicaciones están enlazados entre sí.

De las computadoras a la Internet.- En la primera curva, es decir el escenario actual, la computadora ha sido la herramienta de trabajo más importante para el ser humano, mientras que en la segunda curva la Internet ocupará una posición predominante en la vida diaria de las personas, influyendo incluso, en la forma de comportamiento. No hay que olvidar las diversas posibilidades que permite la Internet, como realizar transacciones comerciales por este medio.

Del dinero a las personas .- En la primera curva, los márgenes de utilidad, el dinero en general, ha sido el elemento más importante de las sociedades. En la segunda curva, el recurso humano con mejor preparación y educación será quien coadyuve al desarrollo de un Estado.

2.1.2 La Organización

En la curva actual (Primera curva), se brinda mayor atención a la organización mecánica (niveles jerárquicos definidos), donde la ingeniería, las corporaciones, la integración horizontal y vertical, y los procesos de

negocios son vitales. Mientras que, en la Segunda Curva, el interés estará en: la organización orgánica, la ecología, el individuo y las alianzas, la integración virtual y la cultura. Estos cambios se detallan a continuación:

De la organización mecanicista a la orgánica.- La organización de la primera curva está relacionada con organigramas, niveles jerárquicos, existen divisiones, unidades, secciones, departamentos, mientras que la organización del futuro estará relacionada con redes y alianzas. En la segunda curva será de vital importancia las relaciones humanas y los grupos de trabajo, es decir, que exista fluidez en las distintas relaciones dentro y fuera de la organización o institución, a nivel nacional y global.

De la ingeniería a la ecología.- La reingeniería ha sido el término más utilizado en los últimos años y apareció como una alternativa para sacar el máximo provecho a la primera curva antes que desaparezca. En la segunda curva existirá gran interés en la ecología y los productos relacionados a esta tema serán los que obtengan mayor éxito.

De la corporaciones a los individuos y redes.- La creación de una cultura entre individuos para que formen redes, el equipo directivo y sus agendas de trabajo, será la característica más importante de las organizaciones del futuro.

De la integración horizontal a la vertical y virtual.- En la primera curva, la integración vertical y horizontal de las organizaciones se realizó con el objetivo de crear economías de escala y así reducir costos de producción, sin embargo, en la segunda curva la integración virtual será la clave del éxito, algunas empresas como la Mercedes Benz ya han comenzado a utilizarla y no es otra cosa que, para la producción de un vehículo, se crean alianzas con otras empresas especializadas, que les provean las partes y accesorios que la Mercedes Benz no produce.

De los procesos de negocios a la cultura.- Se consideran cinco posibles alternativas para la organización del futuro:

1. La empresa hiperfocalizada.- Se refiere a la concentración o especialización en alto nivel en la producción de un determinado producto, como ventaja estratégica frente a la competencia.

2. El gigante cultural.- Es crear una cultura nacional a nivel de país o una cultura organizacional a nivel de empresa que permita control y el desarrollo por la presencia de valores y normas creados dentro de esa cultura. Ejemplo en los países asiáticos existe la cultura de la excelencia y la calidad.

3. La empresa extendida.- La nueva visión será crear productos globales para clientes globales, para lo cual es necesario crear alianzas con proveedores a través de una integración horizontal, sin olvidar que todos los elementos involucrados en dicha integración deben tener características comunes en términos de valores de la cultura organizacional, métodos de trabajo, parámetros de calidad estándar entre otros.

4. Alianzas de riesgo compartido.- Consiste en crear alianzas con empresas que complementen las competencias mutuamente, estas relaciones no necesitan ser exclusivas o permanentes. Este sistema ya ha sido usado especialmente en el área de asistencia médica, así como en investigación y desarrollo de la industria farmacéutica.

5. La organización en forma de red de pesca.- Aparece el término "groupware" como herramienta de apoyo para la red que se forma entre los distintos centros de actividad de la organización y que se basa en la tecnología y su capacidad para adaptarse a los cambios en el mercado.

Los aspectos antes mencionados, son parte del escenario de la Segunda Curva y la organización del futuro tendrá que desempeñarse bajo éstas nuevas condiciones.

2.1.3. El Individuo

En la Primera Curva el trabajador sin muchas habilidades, la seguridad, la cartera actual, la fe y la lealtad son aspectos de esta curva. Mientras que, en la Segunda Curva será necesario un trabajador muy eficaz, que se adapte a cambios globales en procesos de trabajo y tecnología, la incertidumbre será mayor, existirá más interés por la carrera futura por el hecho que la competencia aumenta por la posición en una empresa o institución, serán importantes cualidades en el individuo como la esperanza y el coraje, puesto que el escenario donde tendrá que vivir, cada vez es más competitivo e incierto.

A continuación se detallan los cambios en la Segunda Curva:

Del trabajador estándar al trabajador muy eficaz.- El escenario de la Segunda Curva requiere de trabajadores super eficaces, que deberán ser capaces de participar en equipos globales con personal de diferentes culturas, idiomas, nacionalidades, crear una sinergia a pesar de estos limitantes propios de cada miembro del equipo y manejar paquetes de computación que faciliten y permitan hacer las cosas con mayor precisión y velocidad. Ejemplo en el área de diseño el CAD⁹, el CASE¹⁰. El trabajador estándar tendrá menos posibilidades laborales en la Segunda Curva.

De la seguridad a la incertidumbre. - En un mundo global y más competitivo, la incertidumbre aumenta, principalmente porque se debe experi-

⁹ Computer Aided Design

¹⁰ Computer Aided Software Engineering

mentar con nuevos procesos de producción y métodos de trabajo, en otras palabras con un nuevo escenario. Se puede concluir que la en Primera Curva existe menor incertidumbre y por ende mayor seguridad para el individuo, porque es el escenario donde ha vivido siempre y de una u otra forma ya conoce su comportamiento, mientras que en la Segunda Curva, por ser un nuevo escenario, el individuo se sienta más inseguro.

De la carrera profesional actual a la futura.- La estabilidad laboral se podría ver afectada en función de las habilidades propias del individuo y su preparación para enfrentar los cambios del siglo XXI. Con el aumento de incertidumbre se hará más necesario, tener coraje, poder de persuasión, liderazgo, autocontrol entre otras características para encarar los nuevos retos cada vez más difíciles que se presenten.

De la confianza, a la esperanza y coraje como nuevos valores en el individuo.- En un escenario altamente competitivo la lealtad y la confianza pasarán a un segundo plano, ya que se producirá una guerra comercial por abarcar la mayor participación del mercado global y donde la situación de incertidumbre, el cambio vertiginoso de tecnología, la amplia variación en las condiciones del mercado en el futuro, provocará que los individuos desarrollen valores como la esperanza y el coraje, si desean mantenerse dentro del juego de los negocios globales.

Definitivamente, los cambios antes mencionados en relación a la Segunda Curva, son una guía para establecer los lineamientos estratégicos de los países en vías de desarrollo, como el caso de los latinoamericanos si desean desarrollarse en el escenario que se aproxima.

2.2. Nueva Definición del Mundo

Los indicadores del comercio, el desarrollo tecnológico y el desarrollo a nivel macroeconómico señalan que la nueva tendencia de hacer negocios, en el mundo de la nueva década, será a través de alianzas estratégicas que permitan manejar mejor el mercado global, tal como hizo la Crysler con la BMW en el área de vehículos, la British Petroleum con Amoco en el sector petrolero, entre otras. Es decir, dos o más empresas se unen en una con el objetivo de lograr mayor competitividad a nivel global en términos de logística, economías de escala, participación de mercado por áreas en el mundo, economías de alcance y en general adaptación de la sociedad a los nuevos parámetros de gestión y técnicas del mundo globalizado.

Las empresas transnacionales, a través de su poder económico y sus relaciones políticas, pueden manejar los precios de sus productos y su posicionamiento efectivo en los mercados globales, mediante una alta concentración del poder decisorio. Así, por ejemplo, en una simulación de marketing estratégico de la Universidad de Westminster de Londres, una empresa transnacional divide al mundo en cuatro regiones, donde comercializa un producto "X", estas regiones son:

- Región : EE.UU. , Canadá y Reino Unido
- Región : Africa
- Región : Europa Occidental y Oriental
- Región : Cuenca del Pacífico (Latinoamérica y Asia)

Los precios de un producto "X" en cada región, deben coadyuvar para alcanzar la meta de utilidad establecida por la gerencia general a nivel mundial, si por alguna razón en una región del mundo el precio debe ser reducido por motivos políticos por ejemplo, lo que hace la oficina de

planificación financiera es subir el precio en otra región y así completar la parte que falta para llegar a la meta establecida.

El mundo, en los próximos decenios, se caracterizará por empresas de tamaño pequeño y mediano dotadas de gran velocidad de reacción frente a la permanencia de los cambios en el mercado, en donde lo importante es saber definir la escala adecuada a la necesidad del mercado interno y externo. Los avances tecnológicos son un soporte clave en el momento de elegir la escala, por lo que se debe pensar globalmente y actuar localmente.

La nueva definición del mundo considera cambios como los siguientes:

- De Naciones – Estados a alianzas de empresas transnacionales.
- De una economía basada en la exportación a una economía dirigida al cliente mundial.
- De la influencia puramente occidental a la asiática occidental.
- De la economía controlada por el gobierno a la economía guiada por el mercado.
- De pueblos a superciudades.
- Del trabajo como esfuerzo muscular al trabajo intelectual.
- De la sociedad machista a la participación de la mujer en todas las actividades sociales.

Con el fin de la Guerra Fría se pasó de un mundo bipolar a un unipolar, sin embargo, esta situación no se mantendrá a futuro, porque la Unión Europea y el Japón rivalizan con Estados Unidos actualmente y, de la competencia entre los tres, saldrá un vencedor que es quien pondrá las reglas del juego para las primeras décadas del próximo siglo. Desde luego, es necesario mencionar que la nueva definición del mundo considera mercados emergentes asiáticos como los de China, India, Indonesia, Vietnam, Tailandia, que a futuro tendrán gran influencia en la región y en la economía global.

El recurso humano, bien educado y capacitado para competir globalmente, es un aspecto clave en el nuevo escenario mundial antes descrito, constituyéndose en una ventaja competitiva para el país que fortalezca este recurso.

Actualmente, los adelantos en comunicaciones y transporte tales como: internet, videoconferencia, aviones de mayor alcance y velocidad, entre otros, hacen posible que un país en vías de desarrollo pueda tener acceso a casi cualquier información de las potencias industriales, lo que indudablemente beneficia al receptor de dicha información, situación que antes no se dio.

El uso de la tecnología facilitará o simplificará el trabajo del ser humano, el liderazgo complementará el trabajo en equipos, actuando como guía antes que como controlador. Se habla además del incremento del comercio electrónico en todas las actividades de la humanidad.

Las alianzas estratégicas internas y externas, las inversiones a largo plazo, la creación de centros de investigación y desarrollo, son algunos otros factores necesarios para competir en la nueva definición del mundo.

El liderazgo político en el escenario del próximo siglo, deberá tener características similares a un líder empresarial, es decir, con gran capacidad de síntesis, actuar como facilitador y saber diferenciar entre lo estratégico y lo general, evitando crear un Estado benefactor y fortaleciendo la competitividad del mismo. Casos con el de Malasia con su crecimiento económico de 8% - 9% sostenido durante un período de ocho años y el de Vietnam con el 95% de su población alfabetizada, son ejemplos de los resultados que se pueden alcanzar a pesar de que no exista un Estado altamente benefactor.

Finalmente, el futuro plantea retos muy grandes en términos políticos, económicos y sociales, razón por la cual es importante que los países consideren la nueva definición del mundo, al momento de fijar sus políticas de desarrollo, si desean tener éxito en éste nuevo escenario.

2.3. Los Mercados y Replanteamiento de la Competencia

Para competir en el nuevo escenario mundial, se requiere de un replanteamiento de la competencia y de los mercados, razón por la cual es fundamental considerar los siguientes aspectos:

El marketing en el próximo siglo será totalmente vía computadora y teléfono (telemarketing), procurando que los clientes que compraron los productos o servicios los sigan haciendo por siempre, demostrando la importancia de las relaciones productor – consumidor. Se debe entrenar personal para negociar a través de internet y teléfono.

Un parámetro básico para la planificación del marketing es dividir a la población en función de sexo y edad. En la primera década del próximo siglo, la población de edad madura (55 años o más) será el mercado más grande del mundo, por lo que se deberá fijar estrategias para cubrir esta característica y producir bienes y servicios (Ej: Sector salud, turismo) para este tipo de demanda.

La diversión y el sano esparcimiento tienen que conjugarse en las actividades de la humanidad, las empresas deberán combinar la venta de sus productos o servicios con una forma de divertirse, puesto que el cliente futuro no dispondrá de mucho tiempo por el nivel de competencia en el que vivirá.

El nivel de ingreso predominante en un mercado determinará la calidad y el precio de los productos, porque se debe satisfacer solo el nivel requerido. Así, por factores de cultura nacional y educación en Europa, Asia y América del Norte (EE.UU. y Canadá), la calidad se impone al precio; mientras que en el África y Latinoamérica, el precio es más importante que la calidad.

El sector privado, apoyado por las embajadas de su país alrededor del mundo, debe buscar socios estratégicos y recabar información sobre los últimos adelantos tecnológicos, que puedan ser útiles para mejorar la competitividad industrial de dicho país, para lo cual es necesario promover una diplomacia tecnológica, como lo hacen desde hace algunos años los países asiáticos. De ahí, la importancia de la diplomacia moderna en el desarrollo de un país.

Orientar los productos y servicios al segmento de mercado de bajos recursos es rentable si cumple las condiciones de precio y calidad para este segmento, es decir, se debe definir estrategias específicas en lugar de generales.

Los productos ecológicos o amigables al medio ambiente serán la tendencia en el mercado futuro, conjuntamente con la innovación y la constante actualización. La competencia local permitirá que las empresas de un país mejoren sus productos con innovaciones y calidad, siempre y cuando esa calidad este de acuerdo a parámetros internacionales.

Optimizar el desempeño de una empresas o instituciones es un requisito para ser competitivos y está en relación directa a la capacitación del recurso humano. Así, por ejemplo para reducir los ciclos de producción de un bien, en términos de tiempo, es necesario incorporar conceptos como curva de aprendizaje que no es otra cosa que el tiempo que se demora en aprender el personal a realizar sus actividades sin cometer errores y mientras más alto sea el nivel de entrenamiento de un empleado, más rápido y eficientemente producirá dicho bien.

Para tener acceso a un mercado global, será necesario tener puntos de distribución estratégicos para cubrir las distintas regiones del mundo, en el menor tiempo posible, para ganar el mercado y mantenerse en el mismo.

Los países en vías de desarrollo deberían abrir sus mercados y liberalizar la economía, como un requisito para la globalización (modelo utilizado por los países del Asia – Pacífico), sin embargo, las grandes potencias conforman bloques económicos y protegen sus mercados internos, creando ventajas competitivas para captar mayor mercado, y constituyendo una desventaja para las exportaciones de otros países.

Un aspecto interesante del proceso global es la estandarización de la educación, del nivel de vida de la población, oportunidades de trabajo, la calidad de los productos y servicios, entre otros, lo cual beneficia a la población mundial, que constituye el principio y fin de la globalización.

Conceptos como ventajas competitivas y comparativas son clave para comprender el entorno global, por lo que ha continuación se explican brevemente. (a) Ventajas Competitivas Son los diversos activos y atributos que posee una empresa como: bajos costos y precios, productos innovadores, una marca reconocida en el mercado, provisión de materias primas propias, entre otros, los cuales le dan una ventaja sobre los competidores. (b) Ventajas Comparativas Constituyen, los recursos naturales, el recurso humano, entre otros, que posee un país como ventaja frente a otros países, en las relaciones comerciales entre países.

El proceso de globalización estará con mayor presencia en la primera década del Siglo XXI, por lo que es importante mencionar algunos aspectos con alta probabilidad de dicho período y éstos son:

- Hegemonía de EE.UU.
- La Unión Europea consolida su unidad monetaria el EURO, entre todos sus socios.
- Rusia mantiene liderazgo en los países de Europa del Este.
- La OPEP y su poderío económico sigue vigente.

- Los Países Asia – Pacífico lideran el comercio en la región del Pacífico.
- El Area de Libre Comercio de las Américas (ALCA) para el año 2005, entra en funcionamiento con EE.UU. a la cabeza.
- Ecuador, Perú, Colombia y Chile acuerdan crear el Grupo G4 a través de la Comisión Permanente del Pacífico Sur (CPPS), con proyección a conformar el MERCOSUR, conjuntamente con Brasil.

Del análisis anterior se puede concluir que los procesos de integración, antes mencionados, son un mecanismo estratégico para competir en el escenario global, donde a pesar de que la Soberanía económica se verá afectada, las ventajas comerciales obtenidas de agruparse en bloques son mayores que actuando individualmente.

A continuación se detalla el proceso de desarrollo alcanzado por los países del Asia – Pacífico, en el contexto de la globalización, el mismo que requiere de la total participación de la población a través de los diferentes sectores de la sociedad y comprende las siguientes etapas:

2.4.1 Requisitos básicos

Dentro de este aspecto se consideran: la capacitación de la mano de obra, buen ambiente macroeconómico (inflación baja, estabilidad financiera bancaria, estabilidad cambiaria y otros); infraestructura física como carreteras, puertos, aeropuertos, ferrocarriles, escuelas, dispensarios médicos entre otros), mercado de capitales desarrollados¹¹.

Los países que no poseen o desarrollen estos requisitos mínimos primero deben reflexionar sobre la necesidad de completar ésta etapa antes de avanzar a la siguiente y una manera de hacerlo en el menor tiempo posible, bajo condiciones económicas desfavorables, es a través

¹¹ VILLAMIZAR, Rodrigo; Zenshin, Editorial Norma, Bogotá, 1995.

de alianzas estratégicas, concesiones, el sistema BOT¹², con empresa privadas nacionales o internacionales. El sistema BOT como su nombre lo indica consiste en construir, operar y transferir, es decir, a cambio de la inversión realizada en un proyecto, se opera dicho proyecto hasta recuperar la inversión y luego se transfiere al propietario, un ejemplo de este sistema es la construcción y operación del Canal de Panamá, por parte de EE.UU. y la reciente transferencia del mismo a manos panameñas.

2.4.2. Fases de desarrollo con globalización¹³

Primera Fase: Inicial

Tecnología.- Se refiere a la transferencia de tecnología¹⁴ en los procesos de producción y “know how” o conocimiento necesario para el uso y aplicación de tecnología transferida.

Es necesario aclarar conceptos como: tecnología blanda (software) y dura (hardware), la primera se refiere al conocimiento y experiencia del personal así como a los paquetes informáticos, y la segunda se refiere a maquinarias y equipos.

La clave del éxito de esta primera etapa es saber identificar el tipo de tecnología que se usará y que sea adaptable a la realidad y orientación productiva de un país determinado

La investigación y el desarrollo, la ingeniería en reversa, el espionaje industrial útil para copiar adelantos tecnológicos, los establecimientos de capacitación, los centros de productividad son algunos de las tácticas que han utilizado los países desarrollados para captar información de sus competidores, pero sin olvidar la participación y desarrollo del factor hu-

¹² Building Operation & Transfer.

¹³ VILLAMIZAR, Rodrigo; Zenshin, Editorial Norma, Bogotá, 1995.

¹⁴ software y hardware

mano en los sectores público y privado, trabajando en una mutua colaboración y apoyo para el logro de los Objetivos Nacionales.

Segunda Fase: Intermedia

Productividad.- Se relaciona con reducción de costos tanto en inversión de capital como en mano de obra en sistemas productivos de alto rendimiento sin desperdicios. Se utilizará en forma óptima los recursos disponibles para lograr los mayores rendimientos por factores fijos y variables. Se propenderá a la calidad total, todo lo cual redundará en menores costos. Todos estos cambios requieren de recursos humanos muy competentes y comprometidos, por lo que es vital que a este recurso se le brinde todo el apoyo necesario, a través de entrenamiento y capacitación dentro y fuera de la empresa como una estrategia para el mejoramiento continuo. La tecnología de punta juega por supuesto un papel importante para alcanzar la mayor productividad.

El concepto de productividad es fácil de comprender a través del ejemplo de una hectárea de cultivo. Si una hectárea cultivada de tomates genera 100 quintales en un determinado país, y con el uso de nuevos métodos agrícolas y tecnología avanzada, la misma hectárea en otro país produce 150 quintales, se dice que el segundo país tiene mayor productividad que el primero, por efecto del volumen de producción bajo el mismo parámetro de medición¹⁵.

En los países industrializados para esta fase se han aplicado conceptos tales como: calidad total, círculos de calidad, sistema justo a tiempo, racionalización de procesos, producción flexible, mejoramiento continuo,

¹⁵ Una hectárea.

etc. y especialmente se ha utilizado personal adecuadamente capacitado, estas son también las herramientas que los países asiáticos han utilizado para el logro de sus éxitos.

Tercera Fase: Final

Competitividad.- Este concepto se orienta principalmente a la ventaja que una empresa posee en términos de menor precio y mejor calidad de sus productos o servicios en comparación con sus competidores en el mercado internacional. Es decir, tener precios y calidad competitivos significa poseer mayores posibilidades de captar mercado en un escenario de competencia.

De ahí, la importancia de la competitividad como factor estratégico, para la sobrevivencia de una empresa en un mercado global. Los países Asiáticos son el ejemplo típico de cómo la competitividad de sus empresas han influido en el crecimiento económico de dichos países.

La competitividad está en relación directa con la productividad, por deducción si se es más eficiente y efectivo en las distintas actividades que se realice, se produce mejor calidad y por ende existe menor desperdicio todo ello se traduce en menor costo y la empresa se hace más competitiva posibilitando su captación de nuevos mercados, incrementándose, el nivel de exportaciones.

Las economías de escala y de alcance, los canales de distribución global, la especialización de los trabajadores y la reducción del tiempo de aprendizaje de sus tareas o funciones, entre otros, son instrumentos que utilizan las empresas para lograr mejor posicionamiento y competitividad en el escenario mundial.

2.4.3. Objetivos

Objetivo Primario.- Exportación

El trabajo coordinado del sector público, privado y laboral, orientado a la exportación como elemento estratégico para nivelar la balanza de pagos de un país, a través de su balanza comercial, constituye el factor del éxito de los países Asiáticos.

Los países en vías de desarrollo deben seguir ese ejemplo y orientar sus economía a la exportación de productos con calidad internacional, aprovechando las ventajas comparativas y competitivas propias de cada país. Esto requiere también dar a los productos el mayor valor agregado a fin de incrementar el precio de venta, debe dejarse de ser únicamente vendedores de materias primas a bajo costo, ya que constantemente los precios de las materias primas son severamente castigados en la competencia mundial ya sea por alianzas estratégicas o por las naturales contingencias de la oportunidad.

Objetivo Superior.- Nivel de vida

La situación de un país con un nivel de vida alto para su población, es producto de una situación económica estable y redundante en forma positiva y directa en el desarrollo global del Estado. Este objetivo es vital para solucionar la crisis social en un país, porque al mejorar el nivel de bienestar en la población, se solucionan problemas como la pobreza, la delincuencia, el desempleo y subempleo, deficiencia en educación y salud, entre otros.

Una sociedad cuyo nivel de vida sea elevado tiene mayor capacidad de compra, es decir, se incrementa la demanda por productos y servicios en el mercado local, todo lo cual genera riqueza en beneficio de dicha sociedad. La circulación de dinero produce un efecto multiplicador, crean-

do más dinero que a su vez es distribuido en el sistema económico de un país permitiendo su desarrollo.

En conclusión, luego de completar las tres etapas analizadas del proceso de desarrollo en el contexto de la globalización (requisitos básicos, fases de desarrollo y objetivos), el beneficiario final debe ser la población de un país, para lo cual todos los actores dentro de una sociedad (sector público, privado y laboral) deben unir esfuerzos a través de una cultura de consensos y dialogo.

Definitivamente, el bien común de un Estado se traduce no justamente en términos económicos sino también en el sentido de calidad de vida de la población, en lo referente a moral, motivación, valoración de su cultura, autoestima, entre otros.

CAPITULO III

ASPECTOS ESTRATEGICOS EMPRESARIALES APLICABLES PARA EL DESARROLLO DEL PAIS

3.1 Organización para las Ventajas Estratégicas

Durante mucho tiempo, la organización tradicional ha tenido una forma jerárquica de mando y control, sin embargo, la organización del futuro se fundamentará más en la capacidad y habilidades de los individuos que trabajan en ella.

Serán necesarias varias capacidades para enfrentar el nuevo escenario, que permitirán crear ventajas competitivas y éstas son:

1. *Cambio de actitud mental.*- Los grupos interesados en la empresa deberán tener una imagen de éxito sobre la organización, descentralizando las responsabilidades en los diferentes niveles y logrando que los trabajadores participen activamente en la solución de los problemas.
2. *Colaboración de los empleados.*- La participación activa y entrega de conocimientos de los empleados, beneficiarán a la empresa o institución, por lo que debe haber un trato cordial y excelentes relaciones entre jefes y empleados.
3. *Reducción de las jerarquías.*- Se constituye mediante la participación de individuos talentosos al margen de su posición en el organigrama, es decir, sin apegarse estrictamente a una jerarquía. La formación de equipos multidisciplinarios facilita este intercambio de conocimiento y la efectividad de la acción colectiva.
4. *Actitud de cambio.*- Frente a un mercado dinámico e incierto, será necesario tener rapidez y flexibilidad para adaptarse a cambios en

gustos y preferencias de los consumidores por ejemplo, por lo que la capacidad de adaptación de las estrategias es vital.

5. *Reducir la curva de aprendizaje.*- Para reaccionar con velocidad es necesario hacer cambios y aprender rápidamente la nueva forma de trabajo, ahí radica la importancia de esta capacidad. El Profesor Peter Senge del MIT de Boston, menciona la organización de aprendizaje y se refiere a que los empleados aprenden en la misma empresa y desarrollan innovaciones.

Por muchos años se ha utilizado la enseñanza tipo causa – efecto, es decir mecánica o memorista; en el futuro predominará la comunidad de aprendizaje donde la empresa se encargará de capacitar a los individuos que trabajan en ella y se sustenta en el aprendizaje a base de la previsión de errores. Este tipo trabajo compartido en grupo promueve la investigación, la participación activa de todos los involucrados en la solución de un problema, usa alianzas estratégicas y es flexible e innovadora.

Los líderes deben dar todo el apoyo necesario para crear las condiciones necesarias para la formación de una organización de aprendizaje, otorgando poder de decisión a cada nivel operativo, facilitando la información requerida y creando alianzas internas y externas de la empresa o institución, este proceso también se puede adaptar a nivel del país.

En el futuro el cliente requerirá de mejor servicio, el precio y la calidad no serán suficientes para ganar un segmento de mercado; será necesario el uso de tecnología que permita que el cliente gane tiempo en sus actividades, venta vía correo electrónico, entrega inmediata y sin recargos, entre otras posibilidades.

El equipamiento tecnológico, adecuado al personal, permitirá el mejor aprovechamiento de sus habilidades y la reducción de tiempo en sus tareas, de ahí que el correo electrónico, el teléfono celular, la compu-

tadora portátil, facilidades para videoconferencia y sistemas de GPS¹⁶ serán herramientas indispensables y de uso diario en el futuro. La simulación computarizada de escenarios locales y globales, ayudará al entrenamiento para la mejor y más técnica toma de decisiones por parte de los líderes.

La capacitación permanente, el manejo de equipos multiculturales, el esquema mental global, la humildad, el deseo de compartir conocimientos y la adaptación a los cambios, son características importantes para los líderes de la próxima década.

En la cultura organizacional y nacional es importante fomentar el civismo, comprendido como el amor y orgullo que deben tener los empleados por su empresa y lo que producen en ella, en primer lugar y a nivel país en segundo lugar. Un caso aplicable a esta situación es el Japón luego de la Segunda Guerra Mundial, este país ha progresado definitivamente por el civismo y deseo de superación de su población y es un ejemplo digno de seguir, fomentando estos valores dentro de la cultura nacional.

El personal motivado y bien capacitado es la mayor ventaja competitiva de la organización del futuro, proyectándose esta situación al país en su conjunto. El Gobierno y los directivos de las empresas deben considerar este recurso como estratégico para competir en el escenario global.

El poder del conocimiento y de la información son conceptos nuevos, en el sentido que ejercerá más poder quien tiene más conocimiento e información, cuando se trata de actuar en un ambiente de incertidumbre, por lo que se debe dar énfasis en generar estos tipos de poder a través de la educación.

¹⁶

Global Positioning Satellite

Por último, la capacitación se podrá realizar en el país, en las empresas o instituciones, a través de centros virtuales de entrenamiento, que en alianza estratégica con universidades y empresas nacionales e internacionales, podrán intercambiar conocimientos vía internet y videoconferencia.

3.2. Las Alianzas Estratégicas Internas y Externas

El problema de la descentralización, para permitir un desarrollo más equilibrado a nivel nacional, es una de las razones para formar alianzas estratégicas. En el caso de Japón, se inauguró el “tren bala” en el año 64 con el objeto de descentralizar y ayudar al desarrollo regional entre Tokio y Osaka, sin embargo, lo que se produjo fue la concentración del poder político y económico en Tokio y como una de las consecuencias los precios de los inmuebles aumentaron.

La motivación es importante en el mundo futuro, si se desea innovar, crear y competir. El concepto de “Comunidad Empresarial” se maneja en Japón desde hace algunos años y sustenta a muchas empresas multinacionales japonesas altamente competitivas. Este tipo de comunidad es descentralizada, informal, sistematizada y hasta virtual, sin fronteras; provee identidad a los socios, se forma espontáneamente por individuos y entidades que tienen intereses y proyecciones compartidas, con el objeto de crear un espíritu de pertenencia.

La calidad y la productividad son signo de competitividad pero en la próxima década no serán suficientes para competir en el mercado global, puesto que las condiciones de dicho mercado cambiarán rápidamente.

El ser humano siempre tendrá la tendencia a vivir mejor y gastar menos, por lo que los empresarios deberán olvidarse de fijar precios de acuerdo a la inversión que se hace en la producción de un bien o servicio,

ya no existirá el concepto de a mayor calidad mayor precio y viceversa; en el escenario futuro el lema será “dar más por menos”. La calidad y el precio son requisitos básicos para la sobrevivencia de la empresa o país, es decir el estándar de calidad y el precio de bienes y servicios también será de competencia global.

Se promueve que estas comunidades empresariales no tengan alta dependencia de las decisiones del Gobierno o del Congreso Nacional, por lo que se recomienda crear alianzas estratégicas de “riesgo compartido” con socios extranjeros.

Las exportaciones captan las divisas para el país y a través de alianzas estratégicas internas, lo que se busca es fortalecer la capacidad creativa compartida en este sector; además, permite tener mayor influencia a nivel nacional e internacional frente a peticiones propias del sector, por lo que también se recomienda las alianzas estratégicas internacionales con países productores de bienes y servicios similares.

Según el Prof. Tsukamoto de la Universidad de Tokio, se hace necesario diferenciar dos conceptos básicos y estos son:

“Marketing Internacional.- es el arte de mantener al mundo interesado en su organización y de hacer que el mundo desee sus futuros productos y servicios”.

“Alianzas Estratégicas.- deben producir efectos sinérgicos”.

En el mundo futuro tendrá más importancia el balance intelectual antes que el balance contable; además, será estratégico la velocidad antes que el tamaño. Será necesario saltar del paradigma combativo al competitivo. El primero combate las amenazas que vienen de afuera hacia dentro, mientras que el segundo, crea competencias interrelacionadas para generar una sinergia global, respectivamente.

Las características del Paradigma Combativo son:

1. Ganar en un escenario conocido
2. Renovar productos
3. Trabajar PARA
4. Centro de costos
5. Rivalidad combativa
6. Sociedad estructurada
7. Más por más
8. Contabilidad patrimonial.

Las características del Paradigma Competitivo son:

1. Ganar en el escenario futuro
2. Saltar del paradigma combativo al competitivo
3. Empezar CON
4. Centro de emprendedores para generar la sinergia global
5. Creación compartida
6. La comunidad espontánea
7. Más por menos
8. La contabilidad intelectual (generación de valores)

El paradigma combativo promueve los acuerdos predatorios entre competidores, mientras que el paradigma competitivo busca las alianzas estratégicas entre los actores de interés del mercado.

El acuerdo predatorio es algún acuerdo entre empresas que están tratando eliminar competidores en común, con el objetivo de captar mayor mercado. La alianza estratégica busca crear redes de empresas de diferentes tamaños para generar bienes y servicios conjuntamente para lograr más eficacia, es decir, que para la fabricación de un producto se necesita de la intervención de la red antes mencionada.

La evolución del mundo ha permitido tener entre las ventajas competitivas a las siguientes: primero fue el costo, la productividad, la calidad, luego se dio más énfasis a la flexibilidad y la velocidad, y para el futuro será vital la innovación y la creatividad.

En octubre del 97 y septiembre del 98 la crisis en el Brasil se vio afectada principalmente por el comportamiento de los “capitales especulativos”, el momento que salieron del país, la Bolsas de Valores cayeron afectando a la economía brasileña y al entorno latinoamericano, lo que demuestra la vulnerabilidad de los países del tercer mundo y la urgencia de crear alianzas fuertes con otros países.

Las reformas estructurales mediocres, con el objeto de equilibrar la balanza de pagos de un país no son suficientes, debe haber un consenso de todos los actores sociales, donde los intereses generales estén sobre los particulares, por lo que será necesario formar alianzas internas y facilitar la competitividad del país.

3.2.1. Modelos Occidentales

La competencia local apoyada por la competitividad comunitaria, es la base para el proceso de globalización. Se pueden analizar tres modelos occidentales para formular un nuevo paradigma competitivo útil en el escenario global y estos son:

1. Modelo Español.- se caracteriza por:

- Crear y no poseer (contra ganancia)
- Actuar y no vencer (contra vanidad)
- Progresar y no reinar (contra dominación).

Este conjunto de tres frases han funcionado para el Grupo MCC – Mondragón Corporación Cooperativa – de España, es una organización

que factura cinco billones de dólares al año y es el mayor grupo empresarial de la Región Vasca.

2. Modelo Italiano .- se caracteriza por:

- La comunidad, de forma espontánea, sustenta las empresas saludables y ésta a su vez ofrece productos de calidad.
- La expansión económica se da a partir del este civismo regional firme entre pequeñas y medianas empresas. Es el caso de la región Emilia-Bologna al norte de Italia, donde la población se planteó el objetivo patriótico de una Italia sin desempleo.

3. Modelo Americano.- se caracteriza por:

- La fuerza y el espíritu de la comunidad proporcionan progreso económico regional.
- Es el caso de Research Triangle Park (RTP) en Carolina del Norte, tiene 74 empresas de investigación mundialmente reconocidas y emplean a 34.000 profesionales. La RTP fue creada sin subsidios gubernamentales y sin convenios con universidades locales, sino con mucho empuje de la comunidad.

De los tres modelos anteriores, se puede apreciar la importancia de la participación de la comunidad en todo proceso de desarrollo, así como del factor civismo que apoya dicho proceso, además, es trascendental crear un espíritu de solidaridad, compañerismo y apoyo mutuo que son la base para cualquier intento de alianzas estratégicas.

3.2.2. Alianzas Estratégicas para el Siglo XXI

Finalmente, es importante mencionar las características de las alianzas estratégicas para el siglo XXI:

Al iniciar la carrera:

- *Nueva dimensión de la cadena de valores.*- Se trata de crear valores en cada operación o proceso productivo a fin de que se obtenga el máximo valor agregado. Bajo el concepto que todo lo que no agrega valor es desperdicio.
- *El papel de los estrategas es ganar en el futuro incierto.*- Esto significa que la producción debe ser variable, flexible, adaptada a nuevos sistemas emergentes, como una estrategia para ganar en un escenario incierto, además se debe promover la subcontratación para compartir el riesgo de un mercado cambiante.
- *Trabajar PARA versus Empezar CON.*- Se debe comprometer a todo el personal a trabajar CON los requerimientos del cliente, es decir maximizar los beneficios del cliente y no únicamente trabajar para satisfacer una orden de producción sin antes analizar los cambios en gustos y preferencias.

En la cima de la carrera:

- *Administrar las hipótesis de conflicto.*- Significa administrar el conflicto a través de hipótesis de solución como herramientas para evitar obstáculos en el proceso productivo.
- *El capital intelectual supera al capital financiero.*- El capital intelectual crea más riqueza que el financiero, se puede vender repetitivamente con el producto o a través de patentes distribuidas, geográficamente o por empresas.
- *Avanzar en un escenario de alta volatilidad financiera.*- El mercado financiero es volátil, porque es mundial y a la vez político, además al

depender del valor variable de muchas monedas y del comercio global, se hace altamente especulativo, en tiempo, oportunidad y lugar geográfico.

Articulando la competitividad comunitaria:

- *La deflación competitiva.*- El alto grado de competitividad provoca que los precios bajen, sin afectar la calidad y permanecerá por algunas décadas.

- *Dividendos comunitarios.*- Es el nuevo concepto de comunidad productiva, que significa el compromiso de todos y participación de todos en los beneficios.

3.3. Calidad Total y Justo a Tiempo, Herramientas para Mejorar la Competitividad

3.3.1 Calidad Total

Un requisito fundamental para aplicar la calidad total es la educación constante y el compromiso desde el presidente hasta los obreros, esto se puede aplicar a la empresa privada como a la institución pública, sólo así se logrará aprovechar las ventajas que ofrece la calidad en todos los niveles y en todas las actividades del ser humano, en otras palabras, se debe propender a crear una cultura de calidad.

La calidad es necesaria no sólo dentro de la empresa sino en sus relaciones con el exterior, es decir con proveedores, subcontratistas, distribuidores de bienes y servicios; además, será necesario realizar auditorías de control de calidad y utilizar instrumentos estadísticos valiéndose del muestreo y el análisis de variables.

El concepto de calidad total requiere del concurso de todos, el departamento de calidad centraliza la información e invierte más tiempo en planeación, en lugar de inspección. El enfoque de calidad total hace hincapié

en la prevención de defectos y la importancia de todas las unidades de la organización para alcanzar las metas de calidad propuestas.

La prevención involucra: proveedores, entrenamiento a personal, diseño de ingeniería, análisis práctico de las necesidades de los consumidores y producción racionalizada de bienes o servicios, siendo el departamento de calidad el encargado de coordinar las actividades de todos los elementos antes mencionados.

Usualmente, en las empresas se espera que exista un error en la línea de producción para solucionar el problema, cuando en realidad los errores deben preverse y ser solucionados en el área donde se originan, ejemplo, inspección de materia prima, a nivel de proveedores.

Según el Dr. Armand Feigenbaum¹⁷, Control Total de Calidad (CTC) es: “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de calidad, realizados por diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes”.

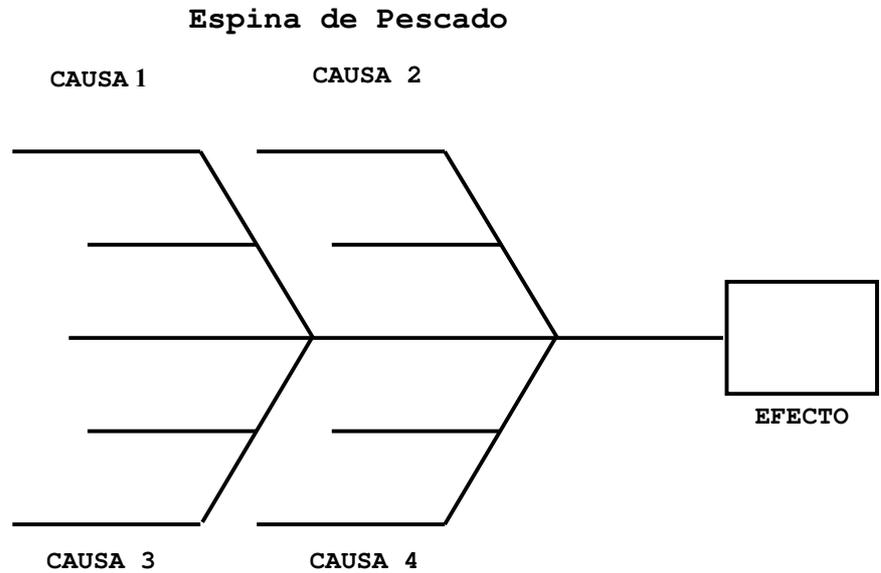
El control de calidad debe ser integrado en todos los departamentos, divisiones, empleados de una empresa o institución, por lo que se utiliza los círculos de calidad como instrumento para lograr este objetivo; así el problema es resuelto en cada nivel donde se presenta y son los mismos individuos que están familiarizados con dicho nivel quienes se reúnen y analizan las posibles soluciones.

¹⁷ ISHIKAWA, K, (1990), ¿Qué es el control total de calidad?, Editorial Norma, Bogotá,

Dentro de las ventajas de la Calidad Total se tiene:

- Productos de calidad, que sean altamente competitivos en el mercado global y que garanticen la supervivencia de la empresa si se trata de productos exportables.
- Al incrementar las ventas y reducir costos por desperdicio, también se podría reducir precios de venta, por lo que los productos serán más apetecidos en el mercado, incidiendo en más utilidad y por ende mayor distribución de la misma a los empleados.
- El producto de calidad ganará un segmento de mercado específico, el mismo que será fiel a la empresa para futuras adquisiciones, es decir habrá clientes satisfechos permanentes.
- La imagen de la empresa mejorará, siendo sus productos o servicios sinónimo de eficiencia y eficacia.
- Crear una cultura de calidad, de excelencia que repercutirá en todas las actividades de la sociedad y por ende en el desarrollo de un país.
- Es importante recordar que los empleados deberán ser entrenados en técnicas de resolución de problemas como por ejemplo: espina de pescado (Ver gráfico No. 2), Diagrama de Pareto (Ver gráfico No. 3), cartas de control por variables y por atributos, tormenta de ideas (brainstorm), entre otras.

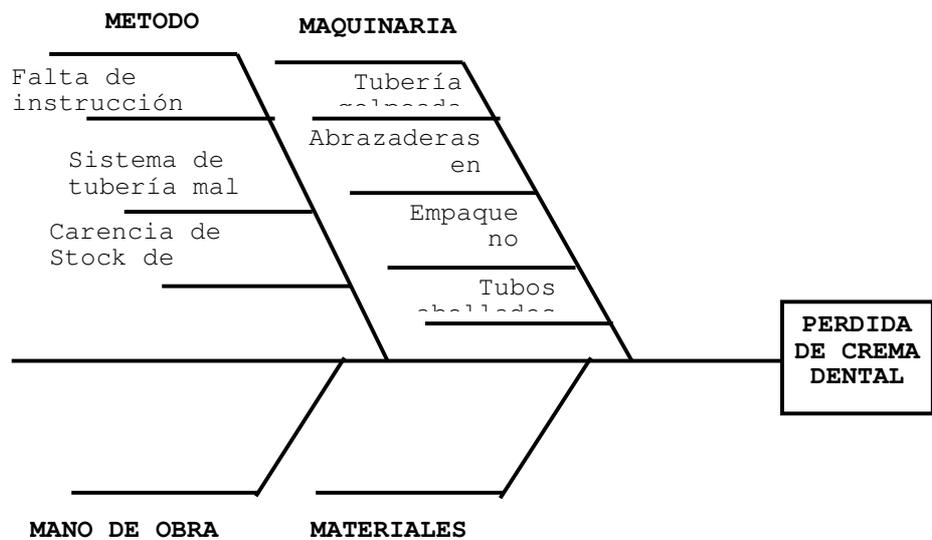
Gráfico No. 2



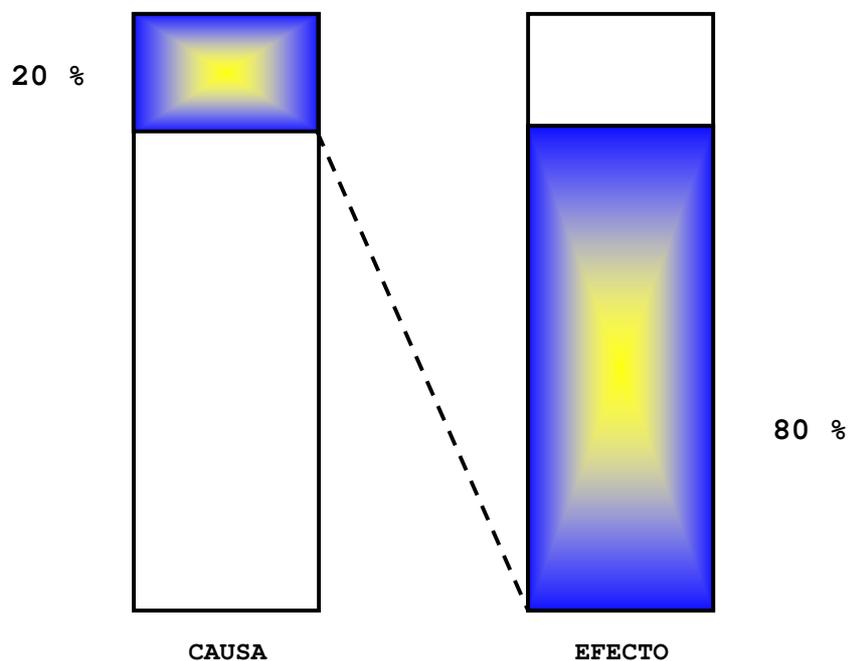
Relaciona causas principales, secundarias, terciarias, etc. con el efecto que producen.

Gráfico No. 3

Aplicación de la Espina de Pescado: Caso Colgate Palmolive



Fuente: Figueredo, H. Dr.; Los Círculos de Calidad, Pág. 87.

Gráfico No. 4**Diagrama de Pareto**

El 20 % de las causas produce el 80 % de los efectos.

Fuente: Figueredo, H. Dr.; *Los Círculos de Calidad*, Pág. 77.

La gerencia estará interesada en su personal, la calidad, precio, costo y utilidades, cantidad y plazo de entrega como aspectos estratégicos que redundan en la sobrevivencia de la empresa. La educación y la capacitación en control de calidad debe ser: (a) específico para cada nivel, (b) a largo plazo, (c) dentro de la empresa, (d) en forma continua. En definitiva, lo que se desea es que los empleados cambien sus esquemas mentales y adopten la cultura organizacional que la empresa ha establecido.

El concepto tradicional de calidad considera:

- La calidad del producto.- se refiere a la producción de bienes de alto grado de calidad, responsabilizando esta tarea no sólo a los departamentos de calidad y producción sino a todo el personal de la empresa.
- El aseguramiento.- se lleva cabo a través del control estadístico de todo el proceso productivo, desde la recepción de materia prima, hasta el momento de embalaje del producto final, su entrega y su comportamiento en manos del consumidor.
- La estadística.- utiliza diferentes herramientas y que sirven para conocer si se cumplen en forma adecuada los estándares específicos de calidad.

Bajo el concepto de control total de calidad, todos los departamentos son responsables por la calidad, es decir es una responsabilidad integral de todos los individuos de la organización.

3.3.2. Sistema Justo a Tiempo (JAT)

El sistema Justo a tiempo es un enfoque que busca eliminar todas las fuentes de desperdicio, es decir todo aquello que no proporcione valor agregado. En las actividades de producción, significa proveer la parte adecuada en el momento preciso que se requiera. La logística juega un papel importante y estratégico en este sistema.

El sistema tradicional consiste en llevar un inventario que incluya casos de emergencia, todo lo cual redundaría en mayores costos de inversión y sobre todo de mantenimiento y costo de inventarios y seguridad del mismo.

El sistema JAT fue desarrollado por la Toyota Motor Company en Japón, principalmente por la necesidad de espacio libre para otras activi-

dades productivas vitales para el proceso de manufactura. Este sistema permite una adecuada ventaja en términos económicos por la reducción y aún eliminación de inventarios.

Los trabajadores en este sistema tienen la misión de producir todas las partes a su cargo, con la mejor calidad exigible y en el momento exacto que lo requiera la siguiente etapa del proceso productivo.

El objetivo del JAT¹⁸ es incrementar las utilidades y el retorno sobre la inversión a través de reducción de costos, reducción de inventarios y mejoras en calidad. Para esto es necesario definir una cultura de calidad total dentro de la empresa o institución, así como motivar la participación de todo el personal (Círculos de Calidad) en el proceso productivo, aspectos que también son analizados en la presente Tesis, en el capítulo 4 en el literal 3.

El Sistema JAT es recomendado para la producción en serie, por ejemplo en la línea de ensamblaje de vehículos, es decir, donde las actividades de producción son repetitivas y secuenciales. Además, es necesario realizar un cronograma maestro para períodos fijos de tiempo, normalmente de tres meses a futuro. La ventaja de este sistema es conocer los requerimientos diarios de partes y piezas, así como de materia prima para la producción de un determinado producto.

Bajo este sistema, las plantas de producción utilizan un tercio del espacio físico de una planta convencional. El JAT facilita la calidad total, considerando que una pieza no pasa a la siguiente etapa de producción, a menos que cumpla con las normas de calidad y por lo tanto no será incluida en el producto final.

¹⁸

Sistema Justo a Tiempo

La filosofía del Justo a Tiempo radica en un mejoramiento continuo y resolución de problemas el momento que se presentan, por lo que hace necesario contar con trabajadores multifuncionales. Es importante establecer un cronograma de producción maestro, una vez por mes, conjuntamente con todos los centros de trabajo y de proveedores, fijando su disponibilidad de tiempo, número de trabajadores requeridos, sobretiempos, subcontratación y posibilidades de nuevo equipo. Lo que se desea es producir diariamente la cantidad de productos que se demanda al día, ni más ni menos.

La reducción de tiempos, en todo el proceso de manufactura, es estratégica para incrementar la capacidad disponible, la flexibilidad para alcanzar las metas propuestas y reducir inventarios, en otras palabras para alcanzar altos niveles de competitividad.

El control de calidad y el desarrollo de proveedores es otro componente trascendental en el sistema JAT, debido a que se les demandará tiempos de entrega en lugar de fechas de entrega y con la calidad requerida por la empresa o institución que les contrata. Será necesario establecer un "Programa integrado de logística de los proveedores", el mismo que tendrá las siguientes características:

- Selección anticipada de proveedores.
- Reducción drástica del número de proveedores
- Distribución de una familia de partes y piezas.
- Relaciones a largo plazo con proveedores.
- Análisis de costo basado en negociación de precios.
- Reducción de papeleo para recepción e inspección.

Para implementar el JAT se sugiere el siguiente enfoque:

- Lograr el consenso del nivel gerencial.
- Obtener la cooperación del nivel operativo (trabajadores).

- Empezar con la línea de ensamblaje final.
- Trabajar de atrás hacia delante desde línea de ensamblaje.
- Buscar equilibrio entre niveles de producción en la línea de ensamblaje final.
- Desarrollar el JAT de los proveedores.

Otras alternativas de competencia:

Para competir no solo se puede hacerlo a través de precio y calidad, sino también en función de tiempo y existen dos formas:

1. Mayor velocidad para introducir nuevos productos al mercado
2. Más rápida colocación de productos existentes en un mercado.

Este sistema reduce significativamente el tiempo que toma mover productos desde que son materia prima, productos en proceso hasta ser productos finales.

CAPITULO IV

EL ASIA – PACIFICO: EL MODELO DE DESARROLLO DEL JAPON¹⁹

4.1. Las Lecciones Decisivas del Japón

El “Tren Bala”, que conecta el norte con el sur del Japón, es un ejemplo de la empresa estatal que entró al mundo competitivo de los negocios. Se buscaba el desarrollo regional y en lugar de eso se crearon centros de poder, en Tokio y Osaka, con ayuda de las élites políticas, económicas y tecnócratas. Este servicio funciona desde 1964 y es uno de los factores que ayudaron al desarrollo económico del Japón, lo que contribuyó a formar una sociedad fuertemente estructurada y coherente en términos de producción, sobretodo en la década de los 80.

En el Japón, el gobierno participa activamente en la economía del país, con una fuerte colaboración al sector privado y al sector laboral, es un tipo de estado auspiciador y protector, beneficiando el desarrollo de sus industrias estratégicas a lo largo de su ciclo de vida. No se trata de un Estado productor sino apoyador. Además, el Estado creó toda la infraestructura necesaria para que el desarrollo tecnológico y científico se origine principalmente dentro de las empresas, por ejemplo, en Tsukuba un conglomerado de empresas privadas, realiza investigación y desarrollo de tecnología con el apoyo del gobierno.

La política empresarial se orientó, hacia la reestructuración de empresas, incrementar la productividad de la industria, aumentar los niveles de competitividad y de valor agregado, y reinversión de ganancias no distribuidas a los accionistas en un plazo considerablemente largo como fuente de capitalización de las empresas.

¹⁹ VILLAMIZAR, R., Zenshin, Editorial Norma, Bogotá, 1995.

En 1955, se crearon en Japón los centros de productividad cuya operación está dirigida a:

- Importación de tecnologías conocidas y maduras,
- Fusión de tecnología nuevas y adaptadas,
- Ensamble de tecnologías conocidas y producción de nuevos productos, e
- Innovación y desarrollo de nuevas tecnologías.

La ingeniería en reversa, la calidad total, el sistema Justo a Tiempo, los círculos de calidad, la cultura de la excelencia, la innovación, entre otros, son los conceptos estratégicos que el Estado ha auspiciado después de la Segunda Guerra Mundial y que ha producido grandes resultados en su desarrollo, sin olvidar el civismo del pueblo y su compromiso para sacar adelante a su país.

La planificación económica y tecnológica se ha formulado a largo plazo, siguiendo un cronograma de actividades a mediano plazo que coadyuven al cumplimiento de dicha planificación. Allí, es de vital importancia que los distintos equipos económicos del gobierno mantengan las metas a ser alcanzadas a lo largo del tiempo.

El modelo de desarrollo utilizado por el Japón es de una economía de mercado, donde el Estado es un guía y soporte de la economía. Se han definido las responsabilidades de cada sector y se han conjugado perfectamente sus actividades con el fin de alcanzar los Objetivos Nacionales. El Estado y el sector privado han formado “consorcios empresariales” para promover el proceso productivo en actividades estratégicas.

El gobierno ha colaborado en crear ventajas competitivas para las empresas, no solo en el sentido de fomentar un escenario económico apropiado y crear la infraestructura básica, sino también mediante un fuerte apoyo a la educación como pieza angular para el desarrollo de todo

el país. El sector privado ha hecho lo propio con sus empleados y, de esta forma, el sector público y privado complementan esta labor de educar a la población en diferentes formas y niveles para beneficio de todos.

La política fiscal aplicada es más bien determinante, es decir, el Estado hace uso del poder de que dispone para establecer los lineamientos básicos que satisfagan los requisitos para elevar la productividad del sistema.

El Japón copió tecnología todo el siglo XIX y así fundamentó su potencial económico. La transferencia de tecnología jugó un papel importante en el desarrollo de los factores de la producción, porque optimizó el uso de recursos humanos, financieros y materiales, mejorando la calidad de los productos con el fin de lograr un posición competitiva en los mercados mundiales. Las economías de escala y de alcance a los mercados son otro beneficio de la tecnología, que están acompañadas de ágiles sistemas de información.

Requisitos básicos: tecnología, productividad, competitividad, exportación de bienes de alto valor y un nivel agregado de vida creciente para la población son los elementos del modelo de desarrollo utilizado por Japón y otros países del Asia – Pacífico. El logro de este modelo ha representado una enorme disciplina organizacional y personal como requisito clave. En lo relacionado a la tecnología, se compró tecnología madura y no nueva, para ser readaptada más tarde de acuerdo a las condiciones de la empresa donde tendría que operar.

La estrategia económica japonesa fue fortalecer la balanza de pagos a través de las exportaciones, en otras palabras, orientar toda su producción a la exportación como la forma más importante para generar divisas.

La promoción de la inteligencia en la innovación industrial constituye un elemento estratégico del modelo japonés, porque a través de la ingeniería en reversa, la diplomacia tecnológica y la recolección de información en las diferentes fuentes económicas alrededor del mundo, los planificadores pudieron elaborar mejores estrategias para participar con éxito en un mercado más competitivo. Además, con toda ésta información se elaboraron publicaciones que se distribuyen al sector empresarial, para que realicen sus análisis de competencia y mercado a nivel global.

El mejoramiento continuo es un concepto generalmente aplicado en Japón, al hacer parte de su cultura a la calidad y la excelencia en todas sus actividades, eso de muestra lo que puede lograr un pueblo culto, trabajador y con un alto grado de civismo.

La administración prospectiva, que no es otra cosa que la planificación a largo plazo, con el cumplimiento de metas en el mediano plazo, ha sido utilizada por el Estado japonés por muchos años. El sector privado y laboral han respetado y cumplido con los lineamientos establecidos y el crecimiento de la economía ha beneficiado a todos a través de un reparto más equitativo de los beneficios a fin de lograr un mejor nivel de vida para la población.

La población japonesa constituye una ventaja comparativa, que por medio de innovación tecnológica y educación crearon ventajas competitivas, en términos de calidad y precio, lo que determinó el éxito comercial de los productos japoneses a nivel mundial.

El desarrollo tecnológico del Japón es producto de un proceso de 100 años, así:

- 1.- Se conscientiza a la población sobre las ventajas de utilizar ideas y know - how de otros países,

- 2.- El Estado, en el siglo XVIII e inicio del XIX, adopta una política de imitación o copia de tecnologías externas,
- 3.- Desde inicios del siglo XIX hasta la Segunda Guerra Mundial, se adaptan tecnologías sencillas al escenario japonés,
- 4.- Al final de la Segunda Guerra Mundial hasta 1970, se domina y capta tecnología avanzada, y
- 5.- Desde 1970 hasta la fecha, genera tecnología industrial propia, especialmente en telecomunicaciones, nuevos materiales y control de medio ambiente.

Algunos indicadores del éxito japonés:

- Un superávit anual comercial de 130 mil millones de dólares, entre 1990 y 1993, exportando únicamente el 12% de su PIB,
- Un mercado financiero anual de 10 trillones de dólares, donde Japón y Taiwan aportan el 20%,
- La tendencia del PIB japonés para el año 2004 es del 14% del PIB mundial,
- El 40% del mercado mundial de automóviles, es controlado por Japón,
- Japón produjo en los últimos cinco años el equivalente a una nueva Francia.
- El Ingreso per Cápita del Japón se incrementó en relación a América Latina, en un 118% en apenas 50 años.

Es necesario recalcar otra lección del Japón, como la de crear una red de empresas muy relacionadas, conocida como keiretsu o enjambre industrial, con el objetivo de desarrollar nuevas tecnologías, abrir nuevos mercados, entrenar y capacitar al recurso humano, a cambio, dichas empresas recibirían del Estado ventajas especiales, como facilidad de crédito.

4.2. Casos de Empresas Japonesas

Se puede analizar las empresas japonesas de tamaño medio y de alta competitividad, que son comunidades post-industriales con espíritu emprendedor y se diferencian de las tradicionales²⁰ porque se guían por el reciente paradigma competitivo de una nueva economía, donde la población exige un mejor nivel de vida, gastando cada vez menos. Es la ecuación contemporánea “cada vez más por cada vez menos”. En este escenario, los grupos que tienen los mismos valores trabajando juntos y el capital intelectual, desempeñan un papel más importante que la institución estructurada y el capital financiero.

En la revista *Nikkei Business*²¹, se publicó un listado de las 100 empresas japonesas invencibles en el mercado mundial. A continuación se consideran cinco exportadoras de tamaño medio que constan entre las primeras veinte y cinco exportadoras invencibles internacionalmente, clasificadas así por el porcentaje de sus ventas para exportación y éstas son:

1. *Shima Seiki*: se dedica a la producción de sistemas tecnológicos computarizado de tejido para la fabricación de piezas de malla sin costura y sistemas de diseño gráfico por computadora.
2. *Noritsu Koki Co.,Ltd.*: procesos ultra - rápidos de revelado de películas e impresión de fotos a colores .
3. *Roland Corporation*: sintetizadores de sonido electrónico, procesos de grabación a láser y sistemas térmicos de señales a colores.
4. *Disco Corporation*: tecnología especial para corte fino e ingeniería aplicada, en la producción de láminas ultra finas para la industria de semi – conductores.

²⁰

Donde el productor manda en el mercado

²¹

Edición de octubre 6 de 1997

5. *Union Tools Co. Ltd.*: alta tecnología de brocas de perforación fina e ingeniería aplicada, para perforaciones capilares en placas electrónicas ultra – compactas.

En el Japón se considera que la competitividad debe ser probada en el mercado internacional y no solamente compitiendo en el mercado nacional.

Los factores clave del éxito de las cinco empresas japonesas antes mencionadas, son:

1. *Romper con las limitaciones del pasado.*- Es importante romper esquemas del pasado si se desea ganar en un futuro incierto.
2. *El capital intelectual.*- Reducir la distancia entre desempeño²² y el potencial²³, a través del incremento del capital intelectual.
3. *Sabiduría para invertir.*- Las inversiones en la formación del capital intelectual tienen mayor prioridad, la visión de cómo ser el mejor y no el mayor del sector industrial, guían la decisión de inversión.
4. *Sinergia.*- Iniciar alianzas con las empresas que están en la misma área de negocio y que creen en los mismos valores, para generar efectos sinérgicos²⁴ y no solamente trabajar para los accionistas. Esta visión es vital para cualquier empresa dispuesta a probar su competitividad globalmente.
5. *“Time to Market”²⁵.* - Se refiere a la habilidad para distribuir los productos y servicios en el mercado antes que los competidores, generalmente acompañado de un soporte tecnológico, como diseño de gráfico computarizado, lectores de código de barras, GPS, sistemas de puntos de venta (POS), entre otros.

²² Ejecutar.

²³ Emprender.

²⁴ El total mayor que la suma de las partes.

²⁵ Oportunidad de mercado.

6. *Competitividad comunitaria*.- Capitalizar el ambiente de comunidad emprendedora²⁶ para dar un salto competitivo. Es decir que las empresas son apoyadas espontáneamente por grupos de trabajo internos y externos.

Los productos de: Shima, Noritsu y Roland contribuyen directamente para mejorar la calidad de vida de los consumidores en general. Los productos y servicios de: Disco u Union Tools contribuyen para la competitividad de manufacturas secundarias. Estas empresas aprendieron a mantener una penetración significativa en el mercado mundial.

El Ecuador estaría en capacidad de utilizar racionalmente estos conceptos para aumentar sus ingresos mediante el crecimiento de sus exportaciones.

4.3. Círculos de Calidad²⁷

Los círculos de calidad es un instrumento empleado en el Japón hace muchos años, expertos norteamericanos (Deming y Juran), luego de la Segunda Guerra Mundial, viajaron a este país para colaborar en la implantación de nuevos parámetros de competitividad y los círculos de calidad fueron un factor importante de ellos.

El éxito de este instrumento radica en la incorporación de la cultura de excelencia, como valores personales y de la cultura nacional.

Según Enrique Ogliastri²⁸, los círculos de calidad y de participación son: “un programa a través del cual grupos de trabajadores se reúnen a analizar sus problemas y a proponer soluciones en el lugar de trabajo; son aparte de un movimiento de gerencia democrática que busca ampliar la

²⁶ Enterprise Community

²⁷ CC

participación de los trabajadores en el control y en la administración de las empresas”.

Humberto Figueredo²⁹, sostiene: “Círculos de calidad son grupos de personas que se reúnen voluntariamente y regularmente para identificar, analizar y resolver problemas de calidad y otros problemas de su propia área”. Este autor sugiere algunas características básicas del Japón con sus factores principales:

Cultura:

- Religión
- Idioma
- Raza
- Disciplina
- Educación

Estado:

- Monolítico
- Cooperación
- Consorcio Gobierno – Empresa
- Burocracia Competente

Economía:

- Desarrollo
- Futuro
- Tecnología
- Ahorro – Inversión
- Productividad

²⁸ OGLIASTRI, E, (1988), Gerencia Japonesa y círculos de participación, Editorial Norma, Bogotá,

²⁹ FIGUEREDO, H, (1990), Los Círculos de Calidad, Grabalith, Guayaquil,

Gerente:

Líder
Compromiso
Humano
Confianza
Práctica o experiencia.

Para que exista un ambiente propicio para la calidad, en una empresa o institución, se requiere de: Control de calidad en toda la empresa, auditoria del control de calidad, entrenamiento y capacitación al personal, círculos de calidad, aplicación de métodos estadísticos y promoción del concepto de control de calidad en la cultura nacional; es decir, que los círculos de calidad son una parte del proceso de calidad total implementado en Japón.

Para implementar círculos de calidad en una organización se hace necesaria la participación activa de la gerencia y su reconocimiento de los logros y metas de calidad, un total apoyo de todo el personal y principalmente liderazgo de la gerencia basado en el ejemplo.

Los círculos de calidad se reúnen una vez por semana, voluntariamente y fuera de las horas normales de trabajo, se forman equipos de resolución de problemas, en el nivel donde se origine dicho problema; utilizando herramientas como: el diagrama causa – efecto³⁰, tormenta de ideas, diagramas de flujo de proceso, diagrama de Pareto, hojas de recolección de datos, histogramas, entre otros, así se procede al análisis de problemas y se proponen soluciones que más tarde se enviarán al nivel ejecutivo máximo para su implementación.

³⁰

Espina de pescado

La ventaja de los círculos de calidad radica en que las personas que resuelven los problemas son quienes participan o laboran en estas áreas, por esa razón son los más idóneos y con mayor capacidad de conocimiento y experiencia para ejecutar esta tarea.

Los círculos de calidad son equipos integrados, colaboradores y con espíritu de cuerpo, que tiene un grito de guerra, su himno, un nombre de identificación, código de ética, un logotipo, que trabajan bajo la coordinación de un facilitador que aplica un tipo de negociación “ganar - ganar” y que puede ser el supervisor del área analizada o un miembro del grupo, lo importante es que no tiene nivel jerárquico dentro del grupo, sino que es una persona designada por el grupo para moderar la discusión. El número ideal para los círculos de calidad es de ocho personas pudiendo extenderse a quince si es necesario.

Cada círculo de calidad tiene un líder que a su vez se reúne con un Coordinador General, que es el nivel inmediato inferior del Comité Directivo de la empresa o institución, que es el que toma la decisión para la aplicar las soluciones propuestas en última instancia.

Los pasos a seguir para la creación de los círculos de calidad son:

1. Idea surge en la organización,
2. Conformación del Comité Directivo,
3. Elaboración del plan de implantación,
4. Selección del Coordinador General,
5. Campaña de concientización,
6. Preparación de material y publicidad,
7. Adecuación de espacio físico,
8. Campaña de lanzamiento a todo el personal,
9. Entrenamiento a supervisores como líderes potenciales,
10. Inscripción y capacitación a miembros de los círculos de calidad,

11. Instalación de círculos de calidad pilotos,
12. Inauguración e instalación,
13. Plan de expansión a toda la organización.

Los principales inconvenientes son: la falta de políticas que apoyen a los círculos de calidad, falta de comunicación horizontal y vertical, entrenamiento insuficiente sobre las herramientas para resolución de problemas y trabajo en equipos, carencia de objetivos del programa, no hay cohesión en los grupos, no se realiza la adecuada publicidad y reconocimiento, apoyo financiero limitado, muchas expectativas y poco entusiasmo; por estas razones, al implementar un programa de círculos de calidad es necesario un monitoreo constante del progreso y motivación suficiente al personal.

Algunos casos en Latinoamérica, con resultados excelentes son:

- Acerías de Río de Janeiro
- Winner de México S.A.
- SENA de Colombia
- Colgate Palmolive del Ecuador S.A.
- Cóndor del Ecuador
- Compañía Nacional de Llantas del Ecuador,
- Hilanderías del Fonce en Colombia.

4.4. Los Consorcios Estado – Sector Privado

Este tipo de consorcios se han implementado con gran éxito en el Japón, con el objetivo de promover el desarrollo económico del país a través de la participación activa de las empresa privadas en sectores estratégicos.

Las ventajas comparativas propias de cada país son explotadas en forma adecuada, con el apoyo total del gobierno para, a partir de esa si-

tuación crear ventajas competitivas que permitan mayor participación del mercado mundial.

El Estado y la empresa privada no pueden desarrollarse independientemente y mucho menos coadyuvar para mejorar el nivel de vida de la población, razón por la cual se forma esta alianza interna que tiene como característica de una total colaboración, respeto, disciplina y consenso en las decisiones tomadas que son de beneficio mutuo.

Un requisito indispensable, para el adecuado funcionamiento de estos consorcios, es la total independencia por parte del Estado en fijar políticas económicas para beneficio de la comunidad y no de intereses personales. Además, es importante que se fije un visión futura conjunta entre ambos actores, hacia el producto de esta alianza, que se desea alcanzar. En el caso del Japón es “mejorar el nivel de vida” de la población.

El Estado fija los lineamientos para crear un buen ambiente de negocios y provee de todas las facilidades para el desarrollo del país, encargando a la empresa privada la tarea de ejecutar los planes, aprovechando del efecto de sinergia producido cuando estos dos elemento se conjugan.

En el contexto internacional estos consorcios actúan como un solo frente, protegiendo a la industria nacional contra la competencia exterior. Además, al representar un bloque de exportadores, se facilitan las alianzas estratégicas para transferencia de tecnología, know - how e intercambio comercial.

Los proyectos de desarrollo y el apoyo a las industrias exportadoras son el fundamento de este tipo de consorcio, es un elemento clave en el progreso de los países Asia – Pacífico.

En el sector privado, se consideran las pequeñas, medianas y grandes empresas, interrelacionadas entre si, cumpliendo una función de comple-

mentación, e integración de sus actividades, de tal forma que el desarrollo en un sector industrial produce un efecto multiplicador en todos los sectores. Por ejemplo, la Toyota produce en su planta el motor y chasis de sus vehículos y encarga a empresas pequeñas y medianas el suministro de partes y piezas, de esta forma un solo producto (Ej: vehículo) ha necesitado de la participación de varias empresas y económicamente todas se benefician, y en consecuencia el país.

Se puede resumir, después de esta visión, que al Japón tuvo principalmente en cuenta:

- Tecnología.
- Educación.
- Calidad y precio.
- Exportaciones con valor agregado.
- Consorcio estado sector privado.
- Planificación, política fiscal y espionaje industrial.

CAPITULO V

EL RECURSO HUMANO, ELEMENTO CLAVE PARA EL DESARROLLO EN EL PROXIMO SIGLO.

5.1. El Líder del Mañana

Un individuo, que conforma el recurso humano de un país, con la adecuada preparación y entrenamiento puede convertirse en líder, con características y habilidades para llevar cabo ésta función, es decir, que los líderes del mañana se hacen y no nacen. Debido a que los cambios para el próximo decenio serán muy radicales y de máxima velocidad, es necesario formar líderes que puedan dirigir y administrar los cambios que, en definitiva, constituyen también nuevas oportunidades para el desarrollo.

A nivel empresarial, el liderazgo está relacionado con un proceso efectivo de delegación, el mismo que no puede estar separado de actividades de grupo y formación de equipos de trabajo con forma tanto vertical como horizontal. Sin embargo, es necesario diferenciar entre líder y gerente, así, el líder pone énfasis en el estilo de liderazgo, las habilidades de su personal y metas compartidas, mientras que el gerente se preocupa por la estrategia, la estructura de la organización y los sistemas, por lo que un aspecto clave para el futuro es formar gerentes líderes.

Los líderes son individuos visibles, que fijan un misión clara y motivan su cumplimiento, a la vez que proveían a la empresa de todos los recursos necesarios para ese fin.

Según McGregor³¹ existen cuatro variables que afectan el liderazgo y son:

1. Las características personales del líder;
2. Las actitudes, necesidades y características personales de los seguidores;
3. La naturaleza de la empresa o institución, así como su propósito, su estructura, las tareas a ser ejecutadas; y,
4. El escenario social, económico y político.

El líder ejerce su influencia a través de cinco tipos de Poder, tales como:

1. *Poder de recompensa* .- El líder posee autoridad sobre los recursos y capacidad para recompensar a aquellos que siguen sus instrucciones.
2. *Poder de castigo*.- Es la capacidad de castigar cuando no se cumplen sus instrucciones.
3. *Poder legítimo*.- El líder aplica su influencia y tiene derecho para ejercer su labor de líder.
4. *Poder de referencia*.- Ejerce influencia por su carisma.
5. *Poder de conocimiento*.- El líder es un experto en determinada área y usa esta situación para influenciar a otros.

El líder del mañana utiliza los poderes de referencia y conocimiento, antes que los poderes de castigo, legitimidad o de recompensa, porque en un ambiente donde predomina la educación de calidad y las buenas relaciones entre individuos y organizaciones, creando grandes redes, el carisma y la información dentro de una cultura de consenso es la clave del éxito.

³¹ MULLINS, L, (1994), Management and organisational behaviour, Logman Singapur Publishing, Singapur,

Los estilos de liderazgo son:

Autoritario o autocrático.- Se aplica cuando el gerente ejerce su autoridad y toma decisiones bajo una política determinada.

El democrático o participativo.- El gerente es parte del equipo que tiene mayor poder de decisión.

El laissez – faire.- El gerente observa que los miembros del equipo trabajen bien por si solos. No hay que confundir con abdicación de la autoridad en la que todos los subordinados hacen lo que quieren y al líder no le interesa la situación del grupo.

Para el escenario futuro los estilos laissez – faire y democrático son los apropiados pero cumpliendo el requisito de capacitar y educar al personal, para que pueda tomar decisiones acertadas y trabajar bajo su propia supervisión, donde el líder es un guía, un consultor o un consejero.

Indiscutiblemente, el líder del mañana es quien dirigirá la organización del futuro en el escenario global y siendo el recurso humano bien entrenado el que origina los líderes, es de importancia estratégica, brindar todo el apoyo para desarrollar éste recurso, porque repercutirá en beneficio de la organización.

5.2. El Liderazgo por Encima de las Fronteras Culturales

Como se indicó en la sección anterior, existen diferentes estilos de liderazgo y las fronteras culturales determinan la aplicación de un determinado estilo en cada región del mundo; sin embargo, en el escenario global, éstas diferencias desaparecen, por lo que se hace necesario un liderazgo global, quien tendrá que actuar por encima de la diversidad cultural de su equipo de colaboradores, ya que la mayoría de veces éstos provienen de distintas regiones del planeta.

Un aspecto estratégico al momento de escoger el tipo de liderazgo que se va a utilizar, es la cultura nacional. Según McGregor³², el ambiente social, económico y político afecta las relaciones de liderazgo, en combinación con las actitudes y necesidades de los seguidores.

El estilo autocrático ha sido más utilizado en países donde existe mayor distancia al poder, es decir el jefe es una especie de líder, inalcanzable, de otro nivel. Países con esta característica son: Ecuador, Colombia, México, Portugal, Pakistán, India, Brasil, Argentina, Irán, Turquía, Taiwan entre otros.

El estilo participativo es más aplicable en países donde hay menor distancia al poder, en otras palabras, por efecto de idiosincracia el jefe es más amigo y consejero que un controlador, y estos son: Inglaterra, Italia, USA, Holanda, Suecia, Alemania Suiza, Austria, Canadá, Irlanda entre otros.

La tarea del líder en un escenario global es saber manejar equipos multiculturales, que permitan alcanzar metas y objetivos a pesar de las diferencias culturales de los miembros del equipo. Así, un equipo puede estar formado por asiáticos, latinos, europeos, africanos y su rendimiento debe ser altamente competitivo; por efecto de la tecnología en las telecomunicaciones esto será posible mediante enlaces vía satélite o por fibra óptica a través de videoconferencias e internet.

Optimizar la eficiencia, el compromiso y el aprendizaje simultáneo de las actividades de una empresa a nivel global, son los nuevos retos de los líderes, definiendo estrategias globales, donde las unidades o subsidiarias, están separadas por grandes distancias y poseen culturas diferentes.

³² MULLINS, L, (1994), Management and organisational behaviour, Logman Singapur Publishing, Singapur,

La ventaja de la empresa global es saber monitorear el desarrollo de los mercados a nivel mundial y con sistemas de información apropiados, facilitar la formulación de estrategias de marketing a utilizar en cada región del mundo.

El liderazgo en una organización global considera no solo las fronteras geográficas sino también las culturales, de ahí que es importante el estudio de la cultura nacional de cada región donde se realicen operaciones comerciales, para determinar las responsabilidades e integrar globalmente todas las unidades en distintas regiones del planeta. Se debe desarrollar una organización multidimensional para lograr eficiencia y efectividad en los distintos grupos administrativos.

Según el autor Philips³³, el liderazgo global debe considerar varios procesos de socialización como: la transferencia de personas, el estímulo de la comunicación informal por medio de los canales formales y la participación en seminarios que faciliten el aprendizaje de nuevas técnicas o métodos de trabajo.

El líder global, según la Boston Consulting Group³⁴, debe iniciar un proceso de unificación de la organización mediante el entendimiento, identificación y compromiso de los objetivos corporativos, prioridades y valores en un escenario global y con diferentes culturas nacionales.

La unificación de la cultura organizacional por encima de los factores culturales es la clave del éxito en una empresa con operaciones internacionales (Ej.: transnacional) y la mentalidad gerencial define dicha cultura a nivel global.

³³ MULLINS, L, (1994), Management and organisational behaviour, Logman Singapur Publishing, Singapur,

³⁴ JACKSON, T, (1993), Organizational behaviour in international management, Contemporary business series, Great Britain,

Como se señaló al principio de ésta sección, para un escenario global, se requiere de un líder global, el mismo que se forma a partir del adecuado entrenamiento del recurso humano de una organización, razón por la cual éste recurso constituye el elemento clave en todo proceso de desarrollo.

5.3. Conducción de Personal en la Organización del Futuro

Es importante recordar la relación del recurso humano con el liderazgo, porque la organización del futuro en el escenario global, necesita líderes para su adecuado funcionamiento. No se puede hablar de ejecutivos o funcionarios sin características de liderazgo, los cambios que se esperan son de tal envergadura que únicamente serán solucionados por los líderes que se formen ahora en las empresas y centros de educación.

Así, el entrenamiento y la capacitación son indispensables para estar preparados frente a los retos futuros, también se deberá elegir al mejor personal previa selección y brindarle el apoyo necesario para su desarrollo profesional. La empresa deberá crear programas de entrenamiento para líderes en todos los niveles y, por medio de encuestas y análisis, establecer las habilidades que se necesitan mejorar o aprender. Toda inversión que se realice en el personal se reflejará en el mejor rendimiento de la empresa, y no constituye un gasto.

En el futuro cercano no se podrá garantizar más la estabilidad laboral, cada vez el nivel de competencia aumenta y solo los individuos con un alto nivel de preparación se mantendrán en el mercado laboral. Así, las tendencias para el escenario laboral futuro son:

- Las posiciones en las grandes empresas han perdido imagen,
- Relación desproporcionada entre rendimiento y salario o sueldo,
- Oportunidad de ascensos lenta,

- Mayor responsabilidad y menor apoyo, y
- Mayor interés por individuos con alto nivel de preparación.

Para conservar a los empleados altamente capacitados se debe: (a) expresar el interés de la empresa por su trabajo, (b) el deseo de conservarlos, (c) reconocimiento a su labor, (d) ofrecerles posibilidad de desarrollo profesional, (e) mejorar las remuneraciones, (f) mejorar la calidad de vida en el trabajo y (g) brindar oportunidades de desarrollo en empresas con alianzas estratégicas.

El escenario multicultural global que está en el futuro cercano, es el ambiente donde se desarrollarán las actividades de las industrias, por lo que es importante saber conducir al personal hacia el logro de objetivos individuales a través del logro de objetivos empresariales.

Según la **empresa KPMG**³⁵, los líderes deben tener los siguientes atributos: valores, visión de futuro, perspectivas de líder, comunicación adecuada, pensamiento estratégico, tomar decisiones en forma técnica y profesional, actualización constante de conocimientos, decisión y conocer sus propias capacidades. Además, éstos individuos, deben tener capacidad de adaptación a los cambios, es decir la flexibilidad es un requisito indispensable. Por lo que el liderazgo adaptativo es un elemento clave para la conducción de personal en la organización del futuro, puesto que es la mejor forma de influir en las personas a través de una conducta de tareas o una conducta de relación; en la primera el líder da instrucciones precisas, y en la segunda, participa en una comunicación activa con los subalternos.

³⁵ MULLINS, L, (1994), Management and organisational behaviour, Logman Singapur Publishing, Singapur,

La organización del futuro, tendrá que operar en un escenario cambiante y altamente competitivo, por lo que conceptos como oportunidad, velocidad de reacción, innovación entre otros, influirán en las decisiones que se tomen; así por ejemplo, cada día se hace más necesario el trabajo on-line, es decir, para realizar el análisis de sensibilidad de costos por ejemplo, los escenarios financieros varían en función de la información actualizada que se obtenga vía internet, esto facilita la velocidad de reacción de la empresa ante posibles amenazas de la competencia.

La conducción de personal en la organización del futuro, requiere individuos con aptitudes especiales, como:

- Reconocer su propia capacidad,
- Evaluar sus fortalezas y debilidades,
- Deseo de aprender más cada día,
- Integrar su vida laboral y familiar,
- Respetar la opinión ajena,
- Cultivar valores,
- Equilibrio emocional,
- Excelentes relaciones personales,
- Manejo de equipos heterogéneos.

Ciertamente, por las características antes señaladas tanto de la organización del futuro como de los individuos que las dirigirán, se puede concluir, que la conducción de personal en un nuevo escenario, tendrá rasgos diferentes a la conducción en el escenario actual, y la mejor manera para solventar ésta situación, es a través de la formación de líderes. Ahí radica la importancia de la teoría del liderazgo en una empresa y economía modernas.

5.4. Cultura Nacional en el Desarrollo del País

El término cultura se diferencia entre: cultura organizacional y cultura nacional. Así, Atkinson³⁶ explica *cultura organizacional* así: “la manera de como el trabajo es realizado, qué es aceptable y qué no es aceptable y qué comportamiento y acciones son motivadoras o desmotivadoras”.

Los elementos que juegan un rol importante para el desarrollo de una cultura organizacional o corporativa son:

- *Historia.*- Origen de la organización.
- *Naturaleza y tecnología.*- Qué produce y cuál es la calidad de sus bienes o servicios
- *Metas y objetivos.*- Se relaciona con el mapa estratégico de la organización.
- *Tamaño.*- A mayor tamaño, se crean estructuras y culturas más formalizadas.
- *Localización.*- La ubicación geográfica afecta la cultura de la empresa, por ejemplo: si es en el área rural o urbana.
- *Administración.*- El líder definirá los lineamientos para crear la cultura de la organización.
- *Ambiente.*- El efecto que producen las influencias externas. Frente al mercado global que es muy dinámico, la cultura debe ser dinámica y de rápida adaptación a los cambios.

Kakabadse³⁷, clasifica la cultura organizacional de la siguiente manera:

³⁶ MULLINS, L, (1994), Management and organisational behaviour, Logman Singapur Publishing, Singapur,

³⁷ MULLINS, L, (1994), Management and organisational behaviour, Logman Singapur Publishing, Singapur,

- *Cultura de poder.*- Fuente de poder central fuerte, basado en la conexión y la información, aplicando castigo y recompensa cuando es necesario.
- *Cultura de rol.*- Predomina la definición de reglas y roles, basados en el poder legítimo.
- *Cultura de tarea.*- Se orienta a la resolución de problemas y la innovación, se basa en el poder de conocimiento y hace uso de la conformación de grupos e información.
- *Cultura orientada a la persona.*- El objetivo de la empresa es satisfacer las necesidades individuales, ejemplo, son las pequeñas firmas profesionales.
- *Cultura nacional* es el conjunto de valores y creencias las cuales son características de una sociedad particular o subgrupo dentro de esa sociedad. Así la diferencia entre sociedades es atribuible a la cultura nacional.

Cuando se gerencia a nivel multinacional, la definición de políticas y prácticas de personal de un país a otro es muy complicada, de ahí que el líder debe tener capacidad y habilidades para solventar este problema.

Se puede atribuir que las diferencias significativas en las organizaciones alrededor del mundo se deben a la cultura. Así, Hofstede³⁸, ha identificado cuatro dimensiones para analizar la cultura nacional y éstas son:

1. *Distancia del poder.*- Sirve para jerarquizar los distintos niveles de la organización, y tiene relación con el estilo gerencial aplicado, el deseo de los subordinados de llegar o no a un acuerdo con el superior y el nivel de educación del personal. En otras palabras, existe mayor distancia al poder, cuando la relación jefe - subordinado es grande.

³⁸ HANDY, Ch, (1993), *Understanding Organizations*, Penguin Group, England,

2. *Inconformidad frente a la incertidumbre.*- Existen sociedades que manejan mejor que otras la incertidumbre. La cultura que le gusta tener control sobre el futuro, desea evitar en mayor grado la incertidumbre.

3. *Individualismo.*- Existen sociedades que son más individualistas que otras. Cuanto más alto grado de individualismo, mayor independencia desea la población para la toma de decisiones. A menor grado de individualismo, los individuos esperan mayor ayuda de familiares, amigos , países extranjeros, etc..

4. *Masculinidad.*- El grado de características masculinas³⁹ y femeninas⁴⁰. Una cultura es más machista o menos machista e influye en la forma de liderazgo que se aplique.

En la clasificación de los **Países Latinos Menos Desarrollados**, el autor Block V., Wider⁴¹, menciona las características de la cultura nacional de éste grupo de países y estas son:

- *Alta distancia al Poder.*- Los individuos tienen relaciones más rígidas entre jefe y subalterno.
- *Alto grado de inconformidad frente a la incertidumbre.* – La cultura nacional evita al máximo escenarios inciertos, donde se encuentra insegura, es decir, no está acostumbrada a vivir bajo altos niveles de incertidumbre, como las cultura europeas.
- *Bajo individualismo.*- La población prefiere trabajar colectivamente o en grupos antes que individualmente; sin embargo, al no estar capacitados para trabajar en grupos eficientemente, los grupos son improductivos.

³⁹ Personalidad fuerte y competitividad.

⁴⁰ Atención por la calidad de vida y el medio ambiente.

⁴¹ MULLINS, L, (1994), *Management and organisational behaviour*, Logman Singapur Publishing, Singapur,

- *Amplio rango de masculinidad o machismo.*- Existe un alto grado de machismo en la cultura nacional, lo que afecta indirectamente, en la selección de personal femenino y la forma de actuar de la sociedad.

Los países que se encuentran en ésta clasificación son: Colombia, México, Venezuela, Chile, Perú, Portugal. Por la similitud de la cultura nacional colombiana con la ecuatoriana, se puede incluir también a Ecuador en ésta clasificación.

El tipo de liderazgo que es aplicable en los *Países Latinos Menos Desarrollados* es el autocrático, porque por efecto de sus características antes analizadas, con un liderazgo participativo o laissez – faire no se logran resultados por la cultura de la población, que no está acostumbrada a trabajar si no tiene alguien que controle.

Al comparar empresas o instituciones en diferentes sociedades, se observará que existen características propias de cada una, lo que es un inconveniente para trabajar en equipos globales.

5.5. El Recurso Humano: El Corazón de la Organización del Futuro

Los conceptos de equipos interdisciplinarios e interempresarios, son usuales para definir la organización del próximo siglo, la misma que se relaciona con cambios importantes como los siguientes:

- El personal se reduce en número y se busca un trabajador hipereficiente y flexible a los cambios con espíritu para tomar retos.
- Equipos organizados por niveles en forma horizontal es antes que en sentido vertical.
- Serán preferibles grupos de trabajo donde predomine la diversidad entre sus miembros.
- La competencia profesional será el poder para influir y liderar al personal.

- El prestigio profesional basado en aptitudes, habilidades y conocimientos del individuo.

Son necesarias nuevas políticas para el manejo de personal. Un Código de Trabajo obsoleto, es un inconveniente para manejar personal en el futuro, donde los retos son nuevos y radicales.

La educación es la mejor inversión en el capital humano, la motivación también juega un papel fundamental para el desarrollo del individuo e influye para que tenga una misión, planificación propia, capacitación, prestigio y creación de valores.

Alentar el espíritu emprendedor, considerar los cambios como oportunidades, el trabajo exigente y rotativo para diversificar las habilidades del personal, constante capacitación dentro de la empresa y posibilidades fuera de ella, valoración del rendimiento individual, aprovechamiento de individuos talentosos de la organización, son algunas de las acciones que los líderes del mañana deben recomendar a sus organizaciones.

Otro aspecto que se debe promover a futuro es el contrato psicológico que cubre un rango de derechos y obligaciones, las cuales no son parte de un acuerdo formal pero si tienen una importante influencia en el comportamiento de los empleados, los mismos que muestran lealtad a la empresa y colaboran para la buena imagen de ésta, únicamente por el gusto de formar parte de dicha institución.

Es importante considerar la moral del personal, el clima organizacional, el compromiso de los empleados con la empresa, el cambio empresarial y la administración de conflictos, como aspectos vitales en el manejo del recurso humano, como factor estratégico de la organización del siglo XXI.

CAPITULO VI

LA TECNOLOGIA, REQUISITO BASICO PARA EL DESARROLLO

Como ya se mencionó en capítulos anteriores, la tecnología jugó un papel fundamental en el desarrollo de los países del Asia – Pacífico y cómo ésta coadyuvó para mejorar la productividad de las empresas y en consecuencia su competitividad a nivel internacional. Esta es la razón por la cual el presente capítulo analiza al mundo interconectado por el internet, las telecomunicaciones y su influencia en la capacitación y las características de la innovación tecnológica.

6.1. Organizarse y Trabajar en un Mundo Interconectado

Las alianzas globales y estratégicas, para competir en un mundo con alto grado de incertidumbre, son muestra de la necesidad de personal talentoso y capacitado, por lo que se debe atraer, incentivar y retener al personal valioso en la organización.

Para atraer a los mejores candidatos es importante la transparencia de la organización, para brindar reconocimiento e invertir en su desarrollo, solo así un empleado se encontrará a gusto en el ambiente laboral y rendirá al máximo para beneficio de la organización.

El trabajo en equipo, entrenamiento en tiempo real y seguimiento del personal son parte de la formación de los mejores candidatos; además, para retenerlos, es importante crear relaciones sólidas entre líder y seguidores para lo cual se requiere de ciertas características como las siguientes: convicción, carácter, coraje, celo, compostura y competencia.

El mercado virtual, donde se puede comprar y vender bienes y servicios a través del internet, es el mercado del futuro. Las *páginas Web* no

son otra cosa que la dirección electrónica de los vendedores de dichos bienes y servicios, y donde todos los potenciales clientes tienen acceso a través de una computadora. De esta forma se ha modificado el comportamiento del consumidor y su forma de comprar.

Los líderes del futuro deberán estar actualizados en métodos y técnicas nuevas, para no alejarse del progreso tecnológico, es decir, concentrarse en lo que deben aprender, antes que en lo que saben hacer.

Actualmente, existen sistemas de información llamados puntos de venta, que permiten detectar la variación en gustos y preferencias del cliente, y la frecuencia con la que compra un determinado producto o servicio. Estos puntos de venta conjuntamente con equipos de trabajo especializados en marketing, procesan la información sobre tendencias de consumo y la transmiten a los mandos superiores para que éstos puedan tomar las decisiones más acertadas sobre incremento o reducción de la producción de un bien en un determinado período del año. Así, la tecnología facilita la innovación de productos y servicios y la velocidad de reacción frente a los cambios.

Sin embargo que en el mundo del futuro predomina la tecnología, la palabra clave del nuevo escenario es autoestima del ser humano, que acompañada de conocimientos, habilidades, seguridad y confianza en sí mismo, son requisitos para participar en un mundo globalizado, donde el nivel de competencia es muy elevado y donde la conquista del mercado es la meta. En otras palabras, la tecnología de última generación y un personal mental y profesionalmente preparado para competir internacionalmente son la base del éxito en el mercado que se aproxima.

Así, Branden⁴² sugiere seis pilares que deben ser practicados por los individuos, para fortalecer la autoestima y estos son:

1. Vivir conscientemente.- Estar atento a las oportunidades y aprovecharlas al máximo.
2. La práctica de autoconformidad.- Aceptar las situaciones como se presenten.
3. Asumir la responsabilidad.- Compromiso de todos los elementos en un proceso decisorio.
4. La práctica de la asertividad.- Mentalidad positiva y decisión.
5. La práctica de la intencionalidad.- Fijar metas y objetivos y ser perseverante.
6. La integridad personal.- Ser una persona transparente y correcta en todas las actividades que desarrolla.

Es esencial que el líder tenga autoestima y proyecte esa condición a la organización, y en el caso de un país, a toda una población. No se puede competir con moral y autoestima decadente, la misma que repercute en las relaciones de la organización y sus empleados. El líder que se autoestima motiva a un alto desempeño a través de su entusiasmo por trabajar en la empresa y aportar lo mejor de sí.

Otro concepto importante para organizarse y trabajar en un mundo interconectado como el del futuro cercano, es el “*empowerment*”, o mecanismo para entrenamiento de personal en asumir liderazgo y responsabilidad, requisitos estratégicos en el mercado global, donde otorgar poder de decisión, velocidad de reacción y creatividad juegan un papel fundamental en escenarios cambiantes.

Los aspectos antes mencionados, simplemente son una visión general del futuro, resaltando la importancia de la nueva tecnología y de los requi-

⁴² Branden, N, (1998), La Organización del Futuro, Ediciones Granica S.A., Argentina

sitos del personal necesarios para competir en un escenario de alto nivel de innovación tecnológica.

6.2. Las Telecomunicaciones en la Capacitación

Las telecomunicaciones como soporte estratégico para la capacitación y educación es de vital importancia, además que tiene la característica de permitir transmitir información a cualquier lugar del mundo, sin considerar el tamaño del auditorio, ni el nivel social del mismo; es decir, la nueva tecnología en telecomunicaciones brinda la oportunidad de acceder a información actualizada y no hace diferencia entre un país desarrollado o en vías de desarrollo. A continuación se realiza un análisis de la tecnología en telecomunicaciones aplicable a la capacitación.

En un ambiente competitivo, donde la velocidad de reacción es estratégica para la organización, las telecomunicaciones permiten a las empresas líderes tomar decisiones más acertadas, especialmente cuando se trata de empresas con oficinas en distintas ciudades o países, e incluso con otras empresas que son distribuidoras y proveedoras.

En un mundo globalizado, el internet y la videoconferencia son elementos claves para intercambiar información on-line⁴³, es decir, en tiempo real, todo lo cual maximizará los beneficios de la empresa.

Los sistemas de información en línea y el acceso remoto a la información no son viables sin la tecnología moderna, los componentes de un sistema de telecomunicaciones son:

- Computadoras para el proceso de información
- Terminales para enviar y recibir la información
- Canales de telecomunicación
- Procesadores de la comunicación

⁴³ En línea.

- Software de la comunicación

En una red de telecomunicaciones existen protocolos⁴⁴, que son la programación básica de los equipos interconectados.

Es importante diferenciar entre señal analógica⁴⁵ y señal digital⁴⁶. Para el propósito de capacitación y el uso de videoconferencia e internet, es necesario la señal digital.

Para transmisión de información existen diferentes medios que son: cable telefónico, cable coaxial, transmisión inalámbrica⁴⁷ y fibra óptica; siendo el satélite y la fibra óptica los más necesarios en el escenario futuro, especialmente para realizar educación a distancia a través de videoconferencias.

Las telecomunicaciones pueden ser usadas como una ventaja competitiva de la organización si se aplican en forma oportuna y adecuada, así, el correo electrónico, el correo de voz, el facsimile, la teleconferencia y videoconferencia son algunas aplicaciones viables no sólo para la capacitación sino también para el desarrollar sus actividades.

El correo electrónico es el intercambio de mensajes entre computadoras. Este sistema de comunicación se empezó a utilizar en los laboratorios militares de los Estados Unidos como una medida de seguridad para intercambiar información sobre nuevas armas y equipos en desarrollo; así, los científicos que estaban dentro de un proyecto secreto siempre tenían información de primera mano aún separados por grandes distancias.

⁴⁴ Gobiernan la transmisión entre dos puntos de la red.

⁴⁵ Comunicación de voz.

⁴⁶ Comunicación de datos.

⁴⁷ Satélite y microonda.

Correo de Voz es un sistema para digitalizar un mensaje hablado y transmitirlo en una red de comunicación.

*Facsimile*⁴⁸ es una máquina que digitaliza y transmite documentos⁴⁹ por vía telefónica.

Teleconferencia es la capacidad para tener un diálogo con un grupo de personas simultáneamente a través de teléfono o correo electrónico.

Videoconferencia es una teleconferencia con la posibilidad de imagen a través de pantallas de video. Uno de los usos de este sistema es en cirugías de alto riesgo en la que varios médicos en diferentes lugares pueden observar y aportar sus conocimientos para salvar una vida. La capacitación de personal, en las empresas públicas o privadas, es otra aplicación importante desde el punto de vista de número de personas que pueden participar y el menor costo de movilización de dichas personas en caso de no salir del país.

El canal de comunicación del futuro es la fibra óptica, por ventajas en precio y velocidad de transmisión, así como por la facilidad para enviar datos, voz e imagen. Además, es una alternativa a la transmisión por cable⁵⁰, y por satélite, el mismo que presenta inconvenientes de distorsión de voz e imagen en tiempo real e interferencias por razones meteorológicas.

Al comparar la capacitación por videoconferencia e internet, en términos de costos, éstos son mucho menores que la forma tradicional, en el sentido del gran flujo de conocimientos de primera mano y actualizada que se puede utilizar; tiene ventaja sobre la información que esta en

⁴⁸ Fax.
⁴⁹ Texto y gráficos.
⁵⁰ Telefónico y coaxial

libros; además, una conferencia con un experto internacional usando la videoconferencia, ahorraría:

- el costo del pasaje del experto,
- el costo de hospedaje,
- el tiempo de viaje y permanencia,
- los gastos de acomodación.

Por lo tanto, el costo del enlace a través de la videoconferencia es más apropiado para tareas de capacitación.

Se habla de una universidad o centros de capacitación virtuales, donde los alumnos se comunican con los profesores a través de correo electrónico, hacen investigación en el internet y no se requiere de espacio físico sino solamente de espacio virtual. El objetivo de ésta nueva forma de educación a distancia es abaratar costos de infraestructura física, número de profesores, material didáctico entre otros. Así por ejemplo, la empresa Boing ofrece educación a distancia a sus empleados, a través de internet y correo electrónico, por lo que no precisa de campus sino únicamente de terminales de computadora en las diferentes oficinas en los EE. UU., aplicando un sistema conocido como *Universidad Virtual*. Además, en la página Web de la compañía, se introduce información sobre la cultura organizacional y otros aspectos relacionados, para que los empleados se informen.

En este horizonte de posibilidades, es urgente que el sistema de telecomunicaciones sea digital y que el país esté conectado a la gran red submarina de fibra óptica.

El sector privado puede crear y desarrollar escuelas de entrenamiento en el trabajo. Como ejemplos de ésto se puede mencionar a la Motorola University, la Hamburger University de McDonald, la General Motors University, donde se entrena a los empleados en todos los niveles sobre las

técnicas administrativas orientadas a cada empresa y la cultura organizacional de la misma, entre otros aspectos.

Según la Corporate University Exchange⁵¹, para crear una escuela de entrenamiento en el trabajo, hay que considerar cinco elementos clave y estos son:

1. Alinear las metas de la educación con las estrategias de negocios.
2. Comprometer a los mejores líderes de la Corporación.
3. Usar la tecnología para seguir aprendiendo.
4. Desarrollar alianzas con instituciones educativas.
5. Usar la escuela de entrenamiento, para promover la visión de la compañía y el valor de la marca.

Los requerimientos de los empleados que conocen una sola etapa o proceso productivo repetitivo ya pasó de moda; en la próxima década los trabajadores, desde la planta de producción hasta el nivel administrativo más alto, deben tomar decisiones por sí solos y para eso necesitan de más educación.

La Xerox Document University brinda entrenamiento a clientes para el mejor manejo de sus equipos, siendo ésta otra función de las escuelas de entrenamiento.

El entrenamiento y capacitación, dentro de la empresa, ha dado grandes resultados en desarrollo empresarial, así como en sus utilidades, por lo que definitivamente todos ganan.

⁵¹ Continental Airlines (1998), *Flight Magazine*, pp. 21-24, Houston, May.

6.3. Características de las Nuevas Tecnologías: más Veloz, Mejor y más Barata.

Las nuevas tecnologías serán las que determinen el éxito o fracaso de una empresa en un mercado con alto grado de incertidumbre y frente a una competencia agresiva como la que se espera en el mundo globalizado. Las innovaciones en tecnología y sistemas de información benefician todo tipo de negocio, el desarrollo de la electrónica de estado sólido y del microprocesador, la pantalla sensible al tacto, computadoras que reciben comandos de voz, son algunos ejemplos del escenario tecnológico en el futuro cercano.

Cada vez se incorpora mayor cantidad de información en el internet lo que facilitará tomar decisiones on-line⁵², a través de computadoras personales⁵³, que son cada vez más poderosas y portátiles, distribuidas en forma descentralizada.

Las tecnologías de última generación que afectan el mundo de los negocios incluyen:

- Comunicaciones a través de fibra óptica y láser en un ambiente telefónico digital, que incrementan la velocidad de transmisión.
- Tecnologías para compactar datos, que utilizando las mismas redes telefónicas, facilitan la transmisión en paquetes de información, sin embargo se requiere una red digital.
- ATM (Modo de transferencia Asíncronica), permite transportar en forma rápida un gran volumen de información, de red telefónica a red de fibra óptica o cables coaxiales.

⁵² En tiempo real.

⁵³ PCs.

Una forma económica en los países en vías de desarrollo, para reducir la inversión en infraestructura de fibra óptica, es la telefonía celular, sin embargo las ventajas de cada sistema es considerable.

Algunas ventajas del uso de la tecnología de última generación incluyen⁵⁴ :

El internet.- Afecta la cultura popular y comercial, creando nuevas formas de hacer negocio y de comportamiento del ser humano. En el futuro no será necesario salir a comprar a una tienda, o asistir a clases en una escuela e inclusive asistir a una oficina en la empresa, se podrá realizar la mayoría de las actividades humanas de una computadora a otra.

El intranet.- Es una herramienta del internet que se utiliza como un sistema operacional interno, para permitir la operación entre dos computadoras o sistemas de la empresa dentro de internet.

Atención al cliente.- La tecnología permite un servicio más personalizado, lo que facilita realizar pedidos a medida o bajo especificaciones precisas para cada cliente.

Servicio remoto.- A través de CD-ROM, es el ingreso remoto a una base pública de datos, la telemedicina, la videoconferencia son algunos de las posibilidades para solucionar problemas en tiempo real.

Marketing directo.- Amplia las operaciones de una empresa a una escala global, eliminando las fronteras físicas; además, facilita la creación de base de datos de todos los clientes en cualquier parte del mundo, con quienes se pueden mantener contacto, al ofrecer nuevos productos o servicios que salen al mercado. El uso de tarjetas de crédito o de una moneda virtual son formas de realizar la transacción.

⁵⁴ LAUDON, (1994), Management Information Systems: Organization and Technology, Macmillan Publishing company, USA.

Lo pequeño se convierte en global.- Gracias a la nueva tecnología, ya no se necesita un gran número de personal o empresas grandes para poder operar globalmente, el tamaño ya no es un limitante para el mercado global; además, una empresa mediana o pequeña facilita realizar cambios rápido frente a situaciones de alta volatilidad.

Realidad virtual.- Gracias a los adelantos tecnológicos, en materia de imagen compleja y creación de espacios virtuales, los gerentes del futuro podrán analizar un situación antes de tomar una decisión, a través de la simulación con movimiento virtual.

El benchmarking del próximo siglo estará orientado a la comparación del rendimiento de cada organización en relación al futuro, antes que con otros competidores.

El concepto de “teletrabajo” se basa en innovaciones como: televisión digital e interactiva, aditamentos ópticos para las computadoras, servicio multimedia por cable, el groupware⁵⁵, que ayudarán a conectar varias per-sonas en distintos lugares y trabajar simultáneamente.

Resumiendo, entre los adelantos tecnológicos que serán necesarios para competir en un mercado global se puede mencionar:

La supercarretera de datos.- A través de fibra óptica, por medio de la que se transmiten datos e imágenes, en forma rápida, segura y en gran volumen, facilitando la investigación en tiempo real.

Agentes de información.- Software que facilita filtrar grandes volúmenes de información, en centenares de bases de datos, para el uso estratégico de la organización.

⁵⁵ Variación del software, es una herramienta de información que permite el trabajo en grupo.

Computadoras con reconocimiento de voz y en forma escrita.- Facilitará dictados en varios idiomas, a la vez que utiliza comando de voz.

Multimedia integrada.- Video full-motion, permitirá el trabajo a través de videoconferencia, en cualquier lugar del mundo. Es decir, voz, datos e imágenes en tiempo real.

Instrumentos de información.- Son equipos que facilitan la conectividad móvil entre computadoras, para recibir correo electrónico, faxes, ingresar a base de datos, desde los lugares más inhóspitos del mundo.

Redes Locales.- Permiten la interrelación entre diversos terminales de computación, dentro de la empresa, lo que afecta al nivel jerárquico, considerando que la información está al alcance de todo el personal.

De allí que el desafío empresarial, por sectores y países es el de vincularse – lo más pronto posible – a la modernización tecnológica para aprovechar las ventajas que esta brinda y mejorar la competitividad a nivel internacional.

CAPITULO VII

LOS EMPRESARIOS ECUATORIANOS Y EL PRIMER DECENIO DEL SIGLO XXI

En el presente capítulo se realiza un análisis de la Pequeña y Mediana Industria en el Ecuador y el efecto en su desarrollo, también se mencionan casos de otros países, en forma breve, como referencia para la proyección de los empresarios nacionales en el primer decenio del Siglo XXI.

Así, Ximena Espinel Viteri⁵⁶, Subsecretaria de la Pequeña Industria y Artesanía⁵⁷ menciona: “El futuro del Ecuador, no cabe duda, está en las PYMIs⁵⁸, existe una tendencia mundial en apoyar al desarrollo sostenido de estas empresas e industrias. Su alta flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones, su gran capacidad de generación de empleo dado el bajo costo de creación de una plaza de trabajo, su amplio potencial organizativo, parece decir, que se hace inminente buscar políticas adecuadas que permitan un mejor ambiente de negocio para su progreso, mejora de la competitividad y apertura a los mercados externos”.

7.1. Apoyo a la Pequeña y Mediana Industria

El apoyo a la pequeña y mediana industria es de vital importancia para el desarrollo del Ecuador, siendo las PYMIs ecuatorianas una alternativa para enfrentar el escenario global, en condiciones de desarrollo.

Las PYMIs se pueden clasificar de acuerdo al número de personal, así, la pequeña industria emplea de 10 – 49 trabajadores mientras que la

⁵⁶ Funcionaria de la Subsecretaría de la Pequeña Industria y Artesanías.

⁵⁷ HIDALGO, R, (1999), Estudio sobre Pequeñas y Medianas Industrias en el Ecuador, Documento elaborado para CEPAL, Quito

mediana industria utiliza de 50 – 99 trabajadores. A continuación se puede observar la participación y Evolución de las PYMIs en la estructura industrial del Ecuador (Ver cuadros Nos. 4 y 5):

Cuadro No. 4

Participación y Evolución de la P Y M I en la Estructura Industrial (en porcentaje)

	ESTABLECIMIENTOS			PERSONAL OCUPADO		
	1988	1991	1996	1988	1991	1996
PEQUEÑA INDUSTRIA 1 (10-19)	33,7	34,1	34,9	6,56	6,63	6,97
PEQUEÑA INDUSTRIA 2 (20 - 49)	35,0	33,9	34,5	15,3	14,7	15,5
MEDIANA INDUSTRIA (50 - 99)	15,1	16,1	14,8	14,7	16,2	15,1
PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA	83,9	84,2	84,3	36,7	37,6	37,6
GRAN INDUSTRIA	16,0	15,7	15,6	63,3	62,3	62,3

Cuadro No. 5

Participación y Evolución de la P Y M I en la Estructura Industrial (en porcentaje)

	VALOR AGREGADO			PRODUCCION TOTAL		
	1988	1991	1996	1988	1991	1996
PEQUEÑA INDUSTRIA 1 (10-19)	4,12	2,01	1,82	3,88	2,87	2,31
PEQUEÑA INDUSTRIA 2 (20 - 49)	15,0	8,63	7,44	13,1	10,1	8,50
MEDIANA INDUSTRIA (50 - 99)	14,5	10,2	10,1	14,3	13,4	12,8
PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA	33,7	20,8	19,4	31,3	26,4	23,6
GRAN INDUSTRIA	66,3	79,1	80,5	68,6	73,5	76,3

FUENTE: Encuesta Anual de Manufactura y Minería, INEC, 1988, 1991, 1996.

Elaboración: INSOTEC

7.1.1. Sectores de la Pequeña Industria

La Pequeña Industria en Ecuador abarca los sectores: alimenticio, cuero y calzado, gráfico, maderero, de materiales de construcción, metal-mecánico, químico y textil, los mismos que requieren de un profundo cambio para llegar a ser competitivas a nivel internacional, puesto que en la actualidad tienen una orientación principalmente al mercado nacional.

Sectores de la Mediana Industria y código

A nivel de mediana industria ecuatoriana, existe la siguiente clasificación:

- Sector de productos alimenticios, tabacos y bebidas (31)
- Sector de madera y muebles (33)
- Sector de minerales no metálicos (36)
- Sector de industrias metálicas básicas (37)
- Sector de textiles, prendas de vestir e industrias de cuero (32)
- Sector de productos metálicos, maquinaria y equipo (38)
- Sector de papel, pulpa e imprentas (34)
- Sector de productos químicos, caucho y plásticos (35)
- Otras industrias manufactureras (39).

Todos los sectores antes señalados son importantes y de gran potencial; sin embargo, se requiere una actualización tecnológica para competir internacionalmente, porque en las actuales condiciones tecnológicas de gran parte de empresas que constituyen la pequeña y mediana industria en el Ecuador, con niveles de productividad y competitividad bajos, en relación a otros países, los productos nacionales no cumplen los parámetros requeridos en un mercado global.

7.1.2. Distribución regional de las PYMI en Ecuador

La información más completa sobre este tema data de 1994 y comprende la estructura porcentual de las distintas provincias del Ecuador en términos de: establecimiento, personal ocupado, producción total, valor agregado y Formación Bruta de Capital (F.B.C.), como sigue (Ver Cuadro No. 6):

Cuadro No. 6

Distribución Regional de la PYMI
(Estructura Porcentual)

Provincia	Establec. %	Personal O. %	Prod. Total %	Valor Agregado %	F. B. C. ⁵⁹ %
Carchi	0,4	0,2	0,2	0,3	0,03
Imbabura	0,7	4,0	0,3	0,4	0,3
Pichincha	34,9	38,0	30,0	34,0	32,0
Cotopaxi	1,0	1,3	1,3	0,8	4,0
Tungurahua	6,6	6,0	3,0	2,4	6,0
Bolívar	0,1	0,1	0,01	0,04	0,1
Chimborazo	2,0	1,3	1,0	0,8	2,0
Cañar	0,4	0,3	0,4	0,3	0,9
Azuay	14,5	13,0	6,0	6,0	10,0
Loja	1,7	1,1	0,4	0,4	0,8
Guayas	29,7	31,1	47,0	46,0	25,0
Manabí	4,1	4,0	6,0	5,0	6,0
Esmeraldas	0,2	0,3	0,4	0,4	0,5
Los Ríos	1,3	0,9	1,2	0,8	1,2
El Oro	1,9	2,0	3,0	2,0	10,0
Morona	0,07	0,02	0,7	0,05	0,06
Napo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pastaza	0,3	0,2	0,08	0,05	0,3
Zamora	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sucumbíos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Zonas no	0,07	0,03	0,2	0,04	0,07
TOTAL	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

FUENTE: Encuesta de Manufacturera y Minería, INEC, 1994.

Elaboración: INSOTEC

⁵⁹ Formación Bruta de Capital

En el Ecuador, las pequeñas industrias se encuentran agrupadas en las Cámaras Provinciales de la Pequeña Industria y en la Federación de Cámaras de la Pequeña Industria (FENAPI), mientras que las medianas y grandes industrias se agrupan en las Cámaras Industriales, siendo las de las ciudades de Quito y Guayaquil las de mayor importancia.

Es necesario señalar que las Cámaras de la Pequeña Industria, han desarrollado algunos mecanismos y características para mejorar la productividad y, por ende, la competitividad de sus socios, y éstos son:

- Cooperativas de ahorro y crédito,
- Corporaciones de ferias y centros de exposiciones,
- Institutos de capacitación de la pequeña industria,
- Programas de asistencia técnica sectorial,
- Corporaciones de Garantía Crediticia,
- Generalmente son empresas de carácter familiar o unipersonal,
- Tienen alta capacidad de concentración de mano de obra por unidad de capital,
- Para su operación requieren una inversión nacional de pequeña y mediana escala,
- Tienen gran flexibilidad y velocidad de reacción frente a los cambios en el mercado,
- Mantienen un alto contenido social,
- Permiten el desarrollo de los diferentes sectores productivos, es decir, son descentralizadoras,
- Sirven para detectar problemas sociales como el desempleo y subempleo; y,
- Permiten la libre competencia y aplican el modelo de precios de mercado.

Ambito de acción de las PYMIs:

- Producción de bienes y servicios, como por ejemplo: productos alimenticios, tabacos, bebidas, servicios de imprenta, partes y piezas mecánicas, entre otros.
- Clientes de las grandes industrias.
- Proveedores de productos y servicios para grandes industrias, lo que permite una integración horizontal entre ellas.
- Promotoras de la integración tecnológica “outsourcing”, o subcontratación, que facilita el uso del sistema Justo a Tiempo.

7.1.3. Diagnóstico de las PYMIs ecuatorianas

La Pequeña y Mediana Industria ecuatoriana por efectos de la crisis generalizada del país ha sufrido la peor recesión de la historia, como resultado de esto, aproximadamente doscientas pequeñas empresas se vieron obligadas a reducir total o parcialmente su producción, por lo que más de cinco mil obreros han pasado al desempleo⁶⁰.

Respecto al diagnóstico propiamente dicho, se pueden resaltar los siguientes aspectos:

- Predominio de las actividades productoras de bienes de consumo antes que de servicios, en los ocho sectores antes mencionados,
- Es una industria de procesos de transformación elementales,
- Tiene elevadas capacidades de producción subutilizadas y por ende muy bajos niveles de productividad,
- No está integrada inter e intraindustrialmente,
- Los parámetros de calidad, en general, son relativamente bajos,
- Genera poco valor agregado,
- El uso de energía y capital es intenso,

- La capacidad de absorción de empleo es mínima y se relaciona a un nivel reducido de salarios,
- Tiene una escasa contribución a las exportaciones y es deficitaria en la balanza comercial,

Obviamente, se puede señalar que el empresario ecuatoriano prefiere contratar mano de obra barata aunque no sea de calidad; procura evitar costos en inversiones tecnológicas muy altas, con lo que el valor agregado de su producción es mínima; no se integra ni verticalmente ni horizontalmente a otras empresas, por la desconfianza propia de su cultura; no se preocupa por estándares de calidad internacionales, lo que dificulta el ingreso de sus productos en mercados externos, afectando las exportaciones.

Dentro de los *factores positivos*, cabe mencionar que se han creado las bases de la industria nacional a través de las PYMIs, la existencia de suficiente mano de obra barata, el deseo por parte de los empresarios de mejorar la productividad y competitividad de sus industrias como solución frente a la crisis, la existencia de la Cámara de Industriales y Cámara de la Pequeña Industria entre otras, la tendencia a un “modelo de desarrollo hacia afuera” que es el que promueve las exportaciones y el proceso de integración andina.

7.1.4. Estrategias para las PYMIs

Considerando el diagnóstico antes realizado, en el cual se observa que las PYMIs no podrán resistir a la competencia de un mercado global con un alto grado de incertidumbre, es importante y urgente orientar la economía del país hacia la apertura comercial, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

⁶⁰ Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (1999), Boletín Cámara en Acción, No. 5, marzo.

- Mejoramiento de la competitividad de la PYMIs
- Promover la innovación tecnológica,
- Desarrollar programas para aplicación de la calidad total,
- Incrementar las exportaciones y atraer la inversión extranjera,
- Modernizar la legislación mercantil de propiedad industrial,
- Crear un Sistema de Información Estratégico, para el sector público y privado, con datos sobre mercados potenciales, competidores, precios de productos, entre otros,
- Procurar la unión aduanera en el Grupo Andino,
- Establecer zonas de libre comercio con terceros países,
- Atraer créditos de largo plazo.

De lo anteriormente descrito, se observa la necesidad de un cambio estructural tanto en el sector público como privado. En el público, en lo relacionado a políticas de Estado que promuevan el desarrollo industrial ecuatoriano, y en el privado, una fuerte inversión en tecnología que permita alcanzar mayor productividad y en consecuencia, mejor competitividad, para poder entrar a un mercado global.

Las PYMIs y el medio ambiente

Por la importancia en la conservación del medio ambiente, es necesario analizar brevemente el aspecto de contaminación, el mismo que se presenta en mayor grado en la producción de: harinas, textiles, productos químicos, plásticos, productos de hierro y acero, producción de autopartes y partes y piezas metalmecánicas, principalmente. Además, la producción de bienes finales contaminantes y la generación de desperdicios están íntimamente relacionadas, con el grado de tecnificación de las PYMIs ecuatorianas. Por lo cual se requiere la implementación urgente de políticas de tipo ecológico para el buen funcionamiento de éste tipo de industrias, además de la adecuación de nueva tecnología y capacitación al personal en aspectos ecológicos y de preservación.

7.1.5. Las PYMIs: una visión internacional

A continuación se realiza una descripción breve de los aspectos claves para el desarrollo de las PYMIs en algunos

del mundo, con el objeto de tener una guía útil para el Ecuador.

México. – Se considera importante la organización interempresarial; la gestión empresarial y capacitación; la calidad total; el financiamiento; una comisión mixta para la modernización de la industria micro, pequeña y mediana (COMIN); la tecnología, la agroindustria; el apoyo a la actividad artesanal; la desregularización, desconcentración y simplificación administrativa y las perspectivas de las PYMIs frente al Tratado de Libre Comercio.

Chile. – Considera, la diversificación de las exportaciones; la política de gobierno frente a las exportaciones; apoyo institucional a las exportaciones de la PYMIs; las características más habituales de las PYMIs y los problemas que enfrentan para exportar y un Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) para las PYMIs.

Alemania. – Los aspectos claves son: puntos fuertes y débiles de la pequeña y mediana industria; crear un escenario que permita a las PYMIs trabajar por su propia cuenta, fortalecer la política de competencia, la política fiscal y la política social; brindar apoyo gubernamental a las PYMIs; promover una política de investigación y desarrollo; fomentar una política ambiental; intercambio de experiencia y consultoría empresarial; y el fortalecimiento de relaciones con proveedores.

Irlanda. – Consideran necesario: la promoción del empresario, instituciones tecnológicas y bancarias; la asistencia en la fase de arranque de las PYMIs; instituciones de comercialización, capacitación y desarrollo; aso-

ciaciones con otras PYMIs a nivel nacional e internacional y el apoyo en el proceso de desarrollo de las PYMIs.

Canadá.- En éste país los aspectos vitales para el desarrollo de la PYMIs son: la economía global; el impacto de la globalización; la economía global como oportunidad para las PYMIs; las políticas financieras; el sistema fiscal; el financiamiento gubernamental; préstamos a largo plazo; apoyo del Banco Federal de Desarrollo de la Empresa; asistencia de asesoría a las pequeñas empresas; iniciativas administrativas comunitarias y el programa de nuevos exportadores.

España.- Las PYMIs en éste país consideran importante: la dimensión regional; la dimensión nacional; la dimensión empresarial; la gestión financiera; los procesos productivos; los recursos humanos; las estrategias comerciales, los entornos informáticos; la capacitación profesional; la política económica y la estrategia empresarial.

7.2. Situación Actual de los Empresarios Medios y Grandes

Las grandes industrias juegan un papel fundamental en la economía del país, sin embargo, en el caso ecuatoriano, se puede encontrar un menor número de grandes industrias en comparación con las pequeñas y medianas, lo cual seguramente se debe a limitaciones del mercado nacional.

Características de las grandes industrias

- Utilizan 100 o más trabajadores,
- Tienen mayor acceso a los mercados financieros,
- Poseen mejor acceso a empresas internacionales de bienes y servicios,
- Requieren la provisión de empresas pequeñas y medianas en lo relacionado a materias primas y otros suministros,

- Pueden beneficiarse de las economías de escala (reducción de costos por volúmenes de producción),
- Necesitan mercados de mayor tamaño; y,
- Requieren de más tiempo para realizar cambios estratégicos.

El Actual Escenario Ecuatoriano

Es fundamental destacar que los sistemas productivos del país, en su mayoría, son herencia de sistemas de décadas pasadas, por lo que presentan desarticulación estructural, muchos de ellos han sido adaptados conforme el paso del tiempo y se ha pasado de pequeña industria a mediana y muchas veces a grande. Además existe polarización en lo referente a sistemas productivos, entre aquellos capaces de realizar los cambios necesarios para incrementar su competitividad y aquellos que les es imposible ser más competitivos por efectos de su baja tecnología.

La economía nacional basada en un pequeño número de grandes industrias es vulnerable cuando estas empresas entran en crisis, especialmente por estar relacionadas a la extracción o primera transformación de materias primas con escaso valor agregado extra, como es el caso de muchas industrias ecuatorianas.

La crisis generalizada que afecta la economía nacional, proyecta un panorama de recesión, reducción del comercio exterior, agravamiento de las condiciones financieras, aumento del desempleo, mala organización, incremento de los costos de producción por efectos de la volatilidad del dólar, todo lo cual afecta la competitividad de la grande y mediana industria ecuatoriana. Las palancas de crecimiento económico como: renta petrolera, inversión externa, inversión pública y crédito externo, están totalmente debilitados, además la mala imagen del país en el exterior impide atraer inversión y créditos externos, agudizando más la precaria situación de las industrias nacionales.

El sector industrial presenta pequeñas y ahora nulas tasas de crecimiento, demostrado en los altos niveles de desempleo, escasez de capital de operación, subutilización de la capacidad instalada y baja competitividad de acuerdo a los estándares internacionales. Además, sus requerimientos, en lo relacionado a la demanda de productos intermedios y necesidades de inversión, dependen sustancialmente de las importaciones, las mismas que están afectadas en la balanza de pagos por la deuda externa, en otras palabras, el desarrollo industrial del país se halla paralizado principalmente por el alto endeudamiento. La causa para la situación antes descrita, se debe principalmente al *“modelo de desarrollo hacia adentro o de sustitución de importaciones”*, implementado en el Ecuador en los años 60 y que en lugar de producir buenos resultados, ocasionó pérdida de competitividad de la industria ecuatoriana.

Es importante mencionar que el proceso de desarrollo de la industria grande se ve afectado por el reducido tamaño del mercado interno, soporte de la producción nacional, que no permite el desarrollo de la industria básica, la misma que exige grandes escalas de producción y que provee de gran cantidad de insumos y productos intermedios, todo lo cual, facilita la independencia de las importaciones de insumos. El proceso de integración Subregional Andina trató de compensar esas limitaciones mediante la libre apertura de los mercados subregionales, planificación industrial global y otros mecanismos, pero sus resultados han sido prácticamente nulos.

Parámetros

En el futuro, la capacidad industrial ecuatoriana se debe medir en términos de tecnología, de capacitación del recurso humano tanto en el nivel operativo como administrativo, de mejores máquinas y equipos de mayor experiencia ingenieril en los distintos sectores industriales y de otros factores porque la progresiva apertura de mercados, la necesidad

de mejor calidad por parte del mercado, eliminación de barreras proteccionistas e incremento de las exportaciones, exigirán mayores niveles de productividad y competitividad.

Lineamientos estratégicos para el desarrollo industrial del Ecuador

- Preservar la estabilidad política y continuar en democracia para crear un ambiente de confianza, paz y continuidad,
- Lograr un crecimiento económico positivo, libre de inflación, a través de políticas de austeridad y un buen manejo de la economía nacional,
- Incrementar el flujo de transferencia tecnológica y la masiva tecnificación del recurso humano en todos los niveles,
- Fomentar las exportaciones y la diversificación de la producción industrial exportable,
- Participación y compromiso activo de los sectores público y privado,
- Aprovechar las habilidades manuales y costo de la mano de obra, y la experiencia exportadora de los empresarios en lo relacionado a productos naturales,
- Mejorar las vías de comunicación y puertos para la exportación,
- Crear la infraestructura básica requerida,
- Alianzas estratégicas, y
- Notable participación en mercados globales.

7.3. Proyecciones y Participación en el Desarrollo del País

La proyección especialmente de la pequeña y mediana industria constituye un elemento vital en el desarrollo del país, considerando que otros países han tenido un crecimiento económico sorprendente gracias a este tipo de industrias. Así, la participación de las PYMIs en Japón, Inglaterra, Estados Unidos, Francia, entre otros, han permitido la creación de empleo

y de valor agregado a sus productos exportables. Además, han permitido la innovación de productos y procesos, útiles para competir en el mercado internacional.

Una estrategia defensiva de las PYMIs, frente a crisis de todo orden, es la unidad entre ellas, formando conglomerados que resultan más fuertes que las grandes corporaciones, esto se debe a que dichos conglomerados están formados por unidades pequeñas y medianas que son fáciles de regeneración, a la vez que más hábiles para su adaptación a diversos sectores del mercado.

La flexibilidad y velocidad para adaptarse a lo cambios de mercado es mayor que las grandes industrias, especialmente en lo relacionado a innovación tecnológica. De ahí, la importancia para que el gobierno apoye todo tipo de programas para el fortalecimiento de las PYMIs.

Es importante mencionar que los niveles de competitividad son la clave del éxito en los mercados globales, así, productos y servicios de menor precio, mejor calidad y que estén en el mercado a la velocidad y en la cantidad requerida, tienen mayor probabilidad de ser captados por el mercado antes que sus competidores. Otro aspecto fundamental, es la participación del sector privado en modernizar el aparato productivo y crear un ambiente empresarial favorable para los negocios. Sin embargo, las políticas de descentralización productiva y de apoyo por parte del gobierno, son el complemento para el desarrollo industrial y su proyección en el crecimiento económico del país.

Además, hay que tomar en cuenta que las debilidades en el entorno empresarial, deben ser solucionadas en última instancia, por el propio sector empresarial privado, sin olvidar que el Estado debe apoyar lo especialmente en lo relacionado con la capacidad financiera, técnica y logís-

tica, para que en el menor tiempo posible, la industria nacional, alcance los niveles de competitividad deseados.

Es necesario plantearse como objetivo, la transformación de la industria nacional en una industria moderna, eficiente y competitiva, especializada en determinadas sectores, orientados al mercado internacional y lograr establecer plantas versátiles que permitan añadir un alto valor agregado a productos finales para la exportación.

Decisivamente, un término japonés puede sintetizar la importancia de la participación industrial en el desarrollo de un país, y éste es “Kyosei”, que significa “simbiosis”, la misma que debe llevarse a cabo entre pequeñas, medianas y grandes industrias, tanto del sector público como privado, de este modo los pequeños y medianos productores, abastecen a los grandes, creando una integración horizontal entre todos ellos. Bajo este sistema muy utilizado en los países asiáticos, existen fuertes relaciones de unión entre las distintas unidades de producción y las ganancias se distribuyen de tal forma que el conjunto de empresas involucradas en la fabricación de un producto, se benefician en una forma justa y equitativa, es decir, todos están conscientes que sus labor es de vital interés para los demás miembros de la cadena productiva. El resultado de estas cadenas o redes de empresas de distintos tamaños que trabajan conjuntamente, es la mayor competitividad de la industria de un país y en consecuencia el crecimiento económico del mismo. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que la capacitación del personal, los niveles de calidad, la tecnología utilizada, deben tener estándares reconocidos internacionalmente.

Por lo general, las industrias de tamaño grande para competir en mercados más amplios, requieren de materias primas, partes y piezas que sólo industrias de menor escala están en condiciones de producir con un apropiado margen de utilidad debido al nivel de especialización requerido, y al dinamismo propio de su tamaño, y ahora cada vez más debido a la

especialización tecnológica por lo que es más rentable para éstas grandes industrias, crear alianzas con sus proveedores. De ahí, la importancia, proyección y participación de las PYMIs y grandes industrias en el desarrollo global del país.

Este mismo concepto, de asociación entre industrias, se puede aplicar a otros países, creando una gran comunidad internacional que trabaja en conjunto, para proveer bienes y servicios a un mercado global que por su tamaño, es más difícil satisfacer en forma individual.

La participación de las PYMIs en la economía del país y de cada sector en el total de la industria ecuatoriana se puede apreciar en el siguiente cuadro (ver Cuadro No. 7):

Cuadro No. 7**Datos del Sector Industrial**

	1988		1991		1996 (1995)	
PIB industrial (millones dólares USA)	1.480		2.322		3.782 (4.121)	
PIB industrial (millones sucres constantes -1975)	29.312		28.951		33.885 (32.794)	
PIB industrial / PIB total (%)	16,7 %		15,2 %		15,4 % (15,2)	
Variación Anual PIB industrial	2,0 %		3,2 %		3,3 % (2,2)	
Datos Sectoriales (CIIU Rev. 2)	% Indu s.	Var. Anua l %	% Indu s.	Var. Anua l %	% Indu s.19 95 (*)	Var. Anua l 1995 (*)
31: Alimentos, Bebidas y Tabaco	36, 6	- 3,1	33, 8	1,2	32, 6	2,1
32: Textiles, Confección y Cuero.	21, 7	7,1	22, 2	- 0,2	20, 6	1,5
33: Madera y Muebles	4,9	- 13, 9	5,2	6,3	5,2	1,9
34: Papel, Imprenta y Editoras	7,5	5,5	8,9	1,9	8,8	2,1
35: Químicos, Plástico y Caucho	5,9	- 2,5	6,8	5,3	7,2	2,9
36 y 37: Minerales no metálicos e Ind. Metálicas básicas	13, 0	14, 3	10, 9	8,7	12, 9	3,1
38: Prod. Metálicos, Maq. Y Equipo	4,6	8,4	6,3	21, 1	6,7	2,9
39: Otras Industrias Manufactureras	5,7	5,5	5,9	- 0,7	5,9	2,1

Nota: % Indus.: es la participación porcentual de cada rama en el total de la industria.

Las Tasas anuales de variación son calculadas respecto al año anterior.

(*)Se incluyen datos de 1995 por no contar con los de 1996.

Fuente: Cuentas Nacionales del Ecuador No. 18 Banco Central del Ecuador.

Elaboración: INSOTEC

7.4. Los Modelos Viables para Ecuador en la Economía y Sociedad

Para la presente sección, se analizarán algunos casos de los países del Asia - Pacífico⁶¹ como modelos viables para el Ecuador, puesto que el escenario en que se originó su desarrollo fue igual o peor al escenario actual ecuatoriano. Así, se hará un breve recorrido por: Corea del Sur, Malasia, Singapur y Taiwan. Sin embargo, es necesario mencionar el alto grado de inversión extranjera que coadyuvó al desarrollo de los países de ésta región.

7.4.1. Corea del Sur

A continuación se considera las características más relevantes del desarrollo industrial en éste país, el mismo que fue planificado en las siguientes etapas:

Años 50: reconstrucción

- Grave crisis económica después de la guerra,
- Política industrial basada en la sustitución de importaciones,
- Apoyo extranjero suplementario,
- Exitosa reforma agraria,
- Creación de la infraestructura industrial,
- Incremento de centros de educación, y
- Crecimiento económico lento.

Años 60: crecimiento económico orientado hacia afuera

- Promoción de exportaciones,
- Explotación de su principal ventaja comparativa, la mano de obra,
- Mano de obra capacitada y disciplinada,
- Nivel gerencial formada en el exterior,

⁶¹

VILLAMIZAR, R. (1995), Zenshin, Editorial Norma, Bogotá.

- Políticas de Estado para aumentar la competitividad de la industria coreana,
- El Gobierno selecciona industrias de: generación de eléctrica, carbón, cemento y fertilizantes, como estratégicas,
- Se crea una base tecnológica nacional,
- Se mejora la calidad de la educación a todo nivel.

Años 70: promoción de la industria pesada y química

- Se orienta el desarrollo de la industria pesada y química hacia el aumento de la producción agrícola,
- Créditos externos fueron canalizados hacia las industrias de metales no ferrosos, la petroquímica y las acerías,
- Se autoriza la producción monopolística,
- Incentivos para el desarrollo industrial, y formación de grandes conglomerados industriales⁶².
- Gobierno crea clima favorable a la importación y financiamiento de nueva tecnología,
- Se exigió transferencia de know – how⁶³ relacionado a la tecnología adquirida,

Años 80: liberalización

- Se destina crédito para las industrias livianas y pequeñas de alta tecnología,
- Liberación selectiva de importaciones,
- Medidas para reducir las prácticas monopolísticas, mayor control monetario y liberalización del sector financiero,
- Se diversificó y mejoró la calidad de la base exportadora,
- Se crean alianzas estratégicas entre empresas coreanas y empresas extranjeras,

⁶² Chaebol.

⁶³ Conocimiento.

- Promoción de incentivos personales para evitar fuga de cerebros,
- Creación de centros de investigación y desarrollo en industrias estratégicas.

Hacia el año 2000

- Crea ventajas competitivas como: eficiente tecnología aplicada, mano de obra altamente capacitada e industria nacional capaz de satisfacer mercado global,
- Se ha promovido un gran espíritu de unidad y civismo en la población, y,
- El Gobierno estableció el “Plan científico y tecnológico de largo alcance hacia el año 2000”.

7.4.2. Malasia

Se realiza una descripción general de los rasgos del desarrollo de éste país:

- Mano de obra barata y producción de caucho como sus principales ventajas comparativas,
- Ventajas Comparativas hacia Ventajas Competitivas,
- Exportación de productos con valor agregado, gracias al uso de nuevas tecnologías,
- Mayor orientación a la fabricación de productos eléctricos y electrónicos, equipos de transporte, productos metalmecánicos, textiles y confecciones y productos manufacturados de caucho,
- Modernización permanente del aparato productivo y así alcanzar mayor productividad,
- El caucho y el aceite de palma son los pilares de agricultura Malaya, y,
- Modelo de crecimiento hacia afuera e incentivo a las exportaciones.

7.4.3. Singapur

Rasgos característicos:

- Desarrollo de la fuerza laboral para un industria global,
- Compañías de servicios altamente tecnificados,
- Industria de alta tecnología,
- Gobierno eficiente e innovador,
- Compañías locales orientadas a convertirse en empresas globales,
- Nivel de salarios de acuerdo a la competitividad del país,
- Mejoramiento continuo de las habilidades de los trabajadores,
- Prácticas gerenciales progresistas,
- Cooperación entre empresas; y,
- Cooperación obrero – patronal.

7.4.4. Taiwan

Aspectos claves para el desarrollo:

- Altísima participación de la pequeña y mediana industrias (PYMIs), las mismas que en un inicio fueron intensivas en mano de obra, luego exportadoras de manufacturas livianas y finalmente intensivas en capital o tecnología,
- Promoción de PYMIs en ramas como: telecomunicaciones, informática, electrodomésticos, semiconductores, maquinaria de precisión, artículos aeroespaciales, fármacos, productos médicos y sanitarios, y productos para el control de la contaminación principalmente,
- Reforma agraria para una distribución equitativa de la tierra,
- Plan de privatización de las industrias estatales,
- Establecimiento de zonas francas,
- Política económica para la promoción del desarrollo de industrias pesadas,

- Incentivos para la inversión extranjera en industrias avanzadas como: computadoras, procesamiento de datos, maquinaria y automóviles,
- Transferencia de tecnología a PYMIS, por parte de sus socios externos,
- Se crean incentivos arancelarios y tributarios, parques tecnológicos y se brinda financiamiento como estrategia para el desarrollo de las PYMIS,
- Creación de la “Comisión de Innovación Económica”, formada por representantes del gobierno, empresas y sector académico, la misma que enlaza el sector público con el privado, a través de subcomités industriales y de comercio,
- Gran inversión en educación e investigación y desarrollo, para incrementar la autosuficiencia tecnológica,
- Alianzas estratégicas entre PYMIS y grandes industrias; y,
- Taiwan es el exportador número 11 del mundo.

Cuadro No. 8**Cuadro Comparativo de los Modelos Económico y Social de Varios Países**

Comentario sobre: Corea del Sur	Este país fundamenta su desarrollo en una planificación por etapas de 10 años de plazo cada una y cambia el tipo de industria en cada etapa, de acuerdo al avance industrial alcanzado.
Comentario sobre: Malasia	Su desarrollo se basa en el cambio de ventajas comparativas a competitivas. El uso de nuevas tecnologías y capacitación constante del recurso humano, son la clave de su éxito.
Comentario sobre: Singapur	Para este país, es muy importante la capacitación del recurso humano, las alianzas estratégicas y los servicios eficientes como pilares de su desarrollo.
Comentario sobre: Taiwan	La pequeña y mediana industria es la piedra angular en el desarrollo de Taiwan, con una mano de obra barata y altamente calificada. Además, un proceso de privatizaciones y zonas francas han coadyuvado a estas industrias a evolucionar con excelentes resultados.
Comentario Final	Cabe señalar que el denominador común en los modelos antes revisados es una grave situación económica inicial, mano de obra como ventaja comparativa y escasos recursos naturales, es decir fueron países con crisis generalizadas y subdesarrollados, como es la situación actual del Ecuador, con la única diferencia que el país posee grandes riquezas naturales, razón por la cual es necesario y urgente emprender un proceso de reactivación económica, tomando como guía los distintos modelos asiáticos y adaptándolos al escenario nacional, con el único fin de mejorar el nivel de vida de la población.

Fuente y Elaboración: Autor de la Tesis.

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en el caso de las organizaciones económicas del Ecuador, proporciona una visión práctica de la condiciones de la crisis y de las acciones que se deben realizar para reactivar el país.

El análisis de los indicadores matemáticos macroeconómicos, no otorga, por si solo, una visión realista de lo que ocurre, es necesario tomar en cuenta el criterio de personas que, con capacidad y honradez, han actuado en la conducción económica del país y han vivido conscientemente esas experiencias, para desentrañar mejor la realidad nacional. El análisis FODA, realizado por estas personas, arroja resultados muy congruentes como: reorganización de las instituciones del Estado, descentralización, reactivación económica con base en la mejora de la calidad del producto nacional y de la productividad de las empresas, refinanciamiento de la deuda externa, fortalecimiento del sistema financiero, aumento de las posibilidades de trabajo, entre otras.

En el Ecuador, se debe establecer el objetivo de mejorar el nivel de vida de la población, porque solo así se resolverá el problema social de la pobreza, delincuencia, desempleo, que inciden fuertemente en la crisis económica.

8.2. La permanencia en la sociedad de ciertos valores básicos, como son: la cultura, la tradición, las leyes, el buen gobierno, la educación, el reparto equitativo de la riqueza, la paz, la comprensión y la justicia social, constituyen bases de una mejor calidad de vida y de un desarrollo sustentable.

La organización política, económica y social debe, en primer término, propender al mejoramiento de los individuos y a darles esperanza en el futuro.

La nueva tecnología y especialmente la informática también deben convertirse en instrumentos de solidaridad social y desarrollo económico, independientemente de las razas, religión, localización geográfica y las diferencias sociales y culturales entre los ciudadanos del Estado.

El proceso de globalización que es inevitable y podría ser beneficioso para el Ecuador, si se aplican los modelos básicos de progreso desarrollados por los países asiáticos, tomando en cuenta los resultados alcanzados y el período de tiempo en que lo lograron. La inversión inicial para adquirir la tecnología apropiada es alta; sin embargo, los beneficios en términos de desarrollo son mayores. Para ello es necesario elaborar un plan tecnológico de mediano y largo plazo, con el fin de buscar la mejor alternativa tecnológica sin olvidar los aspectos ecológicos, proceder a adaptarla y ponerla a funcionar en forma óptima, cumpliendo las metas previstas de producción y mercado externo.

8.3. El mundo entero se encuentra lanzado a descubrir el futuro y acercarlo a la realidad presente con más prontitud que antes, este contexto impone una nueva actitud social que se transparenta en el comportamiento empresarial.

Las empresas en el proceso de globalización rompen las barreras nacionales y geográficas y tratan de alcanzar al mundo gracias a la informática, ésta ha dado origen al mercado y a la economía moderna. Todo país que no esté consciente de los cambios y no realice las acciones conducentes a participar del futuro, estará excluido de él.

Las nuevas relaciones y compromisos globales impulsan a los gobiernos y a las empresas a realizar alianzas estratégicas, para unir experiencias tecnológicas, conocimientos de mercado y clientes alrededor del mundo.

El producto mundial se orienta hacia el comercio mundial, con una alta innovación, calidad de excelencia y el menor precio posible. Esto hace necesario introducir en las empresas, en profundidad, el uso de técnicas modernas tales como la Calidad Total, Justo a Tiempo, la Reingeniería, la racionalización de la producción, el uso de computadoras para el control de la producción y el diseño del producto, entre otras. Las empresas ecuatorianas también deben adquirir esas técnicas para hacerse competitivas, puesto que muchas de ellas tienen niveles bajos de productividad y su tecnología es desactualizada.

En este sentido, lo ideal sería posicionar en la mente de los compradores la calidad de los productos ecuatorianos, como es el caso de las flores, el banano, el camarón, entre otros.

La calidad y la especialización son las ventajas competitivas más apreciadas para el próximo siglo, de acuerdo al escenario del futuro, y es importante que el Ecuador enfoque su educación hacia estos aspectos, en todos los niveles, desde el básico hasta la universidad.

El país debe proyectar toda su economía a la exportación de una calidad internacional de su producción, aprovechando las ventajas compa-

rativas del país, para la agricultura, el turismo, la generación de energía hidroeléctrica y solar, y las distintas materias primas que se producen (ej.: petróleo), que a través de un proceso industrial, se pueda adherir un valor agregado que incremente su precio de venta, redundando en mayores ingresos de divisas.

8.4. El modelo de desarrollo asumido con tanto éxito en Japón ha demostrado que la filosofía básica, que constituye su fundamento teórico es verdadera y da los resultados esperados si se la aplica con inteligencia, constancia de propósito y básicamente en una forma planificada.

El Japón ha conquistado los mercados del mundo en base a una oferta múltiple de productos de alta calidad que también pueden competir en precio, en cantidad y en oportunidad de entrega. Para ello ha sido necesario construir una industria nueva basada en el mejoramiento continuo, en la innovación en el mayor aprovechamiento de insumos escasos (mayormente importados) y en donde se prioriza el mejoramiento de la calidad de los individuos y su participación disciplinada e inteligente en el proceso de producción. Este país ha dado lecciones al mundo en cuanto a la mejor aplicación de nuevos conceptos de gerencia. Sus experiencias (calidad total, círculos de calidad, justo a tiempo, ingeniería en reversa, entre otros) y ejemplos pueden y deben ser aplicados en el Ecuador para lograr éxito frente a la competencia mundial.

La influencia del Asia y sus megatendencias en el mundo del siglo XXI deben tomarse en cuenta al tratar de obtener un enfoque estratégico empresarial que permita adaptar esta situación, a la visión de las perspectivas que tiene el Ecuador.

Las ventajas comparativas del Ecuador (clima, minerales, agricultura, ríos, mar entre otros) no son utilizadas por falta de mano de obra capacitada y de tecnología apropiada, impidiendo que el país salga de la crisis

generalizada en la que vive. Además es muy difícil en estas condiciones, crear ventajas competitivas que permitan penetrar a nuevos mercados globales y de alto dinamismo.

Ecuador deberá seguir las lecciones de los países del sudeste asiático, si desea enfrentar la próxima década con bases suficientes para competir, será necesario lograr consensos básicos especialmente sobre objetivos y metas nacionales para que haya gobernabilidad; formar alianzas estratégicas internas (consorcios) y externas, definir políticas permanentes de Estado y no únicamente de Gobierno, como se ha venido haciendo y establecer mecanismos de ejecución de esos objetivos y metas que den lugar a una participación y compromiso global de todos los ecuatorianos.

La educación deberá integrar al Estado y al sector privado para lograr tener mayor profundidad y alcance. Entrenar y capacitar a los empleados públicos y privados, adquirir tecnología que sea idónea a las condiciones del Ecuador para obtener competitividad de país y a través de excelente calidad y precio, abrir la economía a la exportación, buscando nichos de mercado para nuestros productos, son algunos de esos objetivos importantes y alcanzables por el país.

Por último, se pueden resumir quince lecciones de los países asiáticos que podrían ser consideradas para formular una política ecuatoriana de desarrollo con globalización, según el esquema de Rodrigo Villamizar⁶⁴:

- Concertar una visión de futuro,
- Decidirse y anticiparse al futuro,
- La gente es el recurso más valioso,
- La exportación es la clave del éxito económico,

⁶⁴

VILLAMIZAR, R, Zenshin, Editorial Norma, Bogotá, 1995.

- El esquema T – P – C (Tecnología, productividad y competitividad), son los elementos necesarios para entrar al mercado global,
- La intervención del Estado es estratégica para el desarrollo económico del país,
- Mejorar la calidad de la educación y capacitación de la población a todo nivel,
- Simbiosis entre la industrias de tamaño pequeño, mediano y grande, formando consorcios con el Estado,
- Crear la infraestructura institucional y física necesaria para el desarrollo del país,
- Adoptar los conceptos de: velocidad, flexibilidad y fortaleza,
- Promoción de la ciencia y tecnología, y creación de centros de investigación y desarrollo,
- Formar expertos en Diplomacia Económica,
- Los ingresos por exportaciones utilizarlos en ahorro interno, inversión y redistribución,
- Control estricto de la inflación como aspecto estratégico para el manejo económico del país, y,
- Mejoramiento continuo (Zenzhin) en todas las actividades de la sociedad, promoviendo una cultura de excelencia.

Estos criterios son fundamentales, su aplicación correcta en el Ecuador haría posible que éste no solo supere la tremenda crisis económica que sufre sino que, además podría posicionarse con ventaja en los mercados mundiales (gracias a sus recursos) y lograr niveles de desarrollo tan elevados que superen a otros países.

8.5. Todos los modelos exitosos de desarrollo han tenido como principal ingrediente, el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

En el mundo del futuro esta necesidad adquiere nuevas dimensiones, ya que el recurso del mañana es el hombre inteligente de elevada capaci-

tación, dinámico, hábil para utilizar los nuevos mandos del desarrollo económico y entre ellos principalmente instrumentos como la computación y la informática.

El mundo del futuro se basa en la direccionalidad y ésta requiere líderes de gran visión, que puedan dar saltos al vacío, correr riesgos, guiar adecuadamente a sus seguidores a ser conscientes y responsables ante la sociedad, su país y la naturaleza.

El Ecuador necesita de manera urgente formar líderes para poder descubrir e ir hacia un porvenir mejor. Y será necesario implementar centros de capacitación virtual dentro y fuera de la empresa, apoyados por el sector privado y público, de ahí la importancia y responsabilidad del sistema educativo para implementar el desarrollo económico.

8.6. La Tecnología se ha constituido en el arma más importante del progreso económico y aún de la justicia social.

Las empresas, sociedades y países que sean más hábiles en el aprovechamiento de recursos tecnológicos maduros y de los nuevos que puedan crear, se hacen invencibles en la competencia global.

La tecnología del mañana se basa en la innovación y ésta no se reduce sólo a máquinas, equipos y métodos sino que principalmente se refiere a la sociedad a las personas, a su formación y capacitación y a su mejor organización para lograr los fines propuestos.

Las empresas ecuatorianas tienen un enorme reto, no solo deben copiar tecnologías muchas obsoletas sino que deben encontrar soluciones propias, que significan innovación; mejor utilización de los recursos humanos, físicos, del entorno, de uso inteligente y oportuno de la información y sobre todo mejoramiento de la tecnología de la gestión empresarial.

El Ecuador deberá enfrentar un escenario donde la diversificación y la velocidad de reacción, a cambios en el mercado. Serán las armas para competir globalmente, sin olvidar, los sistemas de información y los avances en la comunicación como instrumento primario para la competencia. Esta es una gran alternativa sin embargo, para implementarla, es necesario alcanzar una infraestructura tecnológica eficiente para que estos adelantos en las telecomunicaciones sean adecuadamente utilizados.

8.7. El análisis de los modelos exitosos de desarrollo utilizados en los países del sudeste asiático aplican el criterio T – P – C (Tecnología, Productividad y Competitividad) que eficazmente adaptados a nuestro medio pueden aplicarse a la distinta realidad nacional, enriquecer y facilitar la viabilidad a un modelo de desarrollo propio.

Es responsabilidad del gobierno, de sus universidades y politécnicas, de sus organizaciones empresariales y otras, lograr este análisis y concluir con una estrategia de desarrollo, como las señaladas en el planteamiento de las reflexiones alternativas que tenga alto grado de permanencia y con objetivos y metas de Estado que, por consiguiente, deberán ser adoptadas y continuadas por todos los gobiernos.

Con ese propósito se destaca la necesidad de planificar el desarrollo, en una medida integral como no se había hecho antes, lo que implica una visión de país, misiones del gobierno, de sus instituciones, empresas e individuos, objetivos ambiciosos y sin embargo viables y metas cualitativas y cuantitativas que deberán cumplirse, ya que se establecerán premios y castigos para sus agentes ejecutivos.

En el mundo futuro marcado por la incertidumbre, se debería al menos establecer con certeza la unidad en los propósitos comunes de lograr un Ecuador mejor, por medio de una cultura nueva, basada en el conocimiento, la disciplina, la ética, el patriotismo, la justicia social, el uso inten-

sivo de la creatividad, la imaginación y el sentido de cooperación entre las personas. Estas últimas virtudes y valores se deben rescatar del olvido ya que fueron el capital de las sociedades indígenas y en el Incario.

La estrategia de competición más recomendable para el Ecuador será la diferenciación, es decir especializarse en ciertas producciones en las cuales tenga ventajas sobre otros países y organizaciones para evitar que sea fácilmente copiado por la competencia. Dedicar mayor esfuerzo a la conquista, del mercado global y concentrarse en crear ventajas competitivas para lograr el mantenimiento en dicho mercado, por tiempos que permitan ganancias importantes para el país.

La inversión extranjera y el esquema de dolarización se facilita con la aprobación de la Ley Fundamental de Transformación Económica (Ley Trole), que permite el desarrollo y la innovación, por lo que el Ecuador deberá crear un ambiente apropiado de trabajo para que empresas extranjeras se establezcan en el país.

Dada la importancia de la velocidad de reacción, en el caso de Ecuador se deberá orientar y de preferencia a las regiones del mundo en donde se venderán nuestros productos con ventaja estableciendo alianzas estratégicas con distribuidores locales en esos países.

De lo anterior merece destacar las misiones específicas de los actores principales del desarrollo nacional, las cuales, en resumen, podrían ser las siguientes:

- Para el Estado, fijar una visión futura del Ecuador que corresponda a un compromiso global del país, enfrentado mediante el cumplimiento de objetivos y metas programadas en el tiempo y que deben cumplirse mediante los instrumentos más adecuados.

- Para las Instituciones del Gobierno, el estricto cumplimiento de esos objetivos y metas con la mayor eficiencia y economía posibles, valorando siempre el factor tiempo como el más inapreciable.
-
- Para las Instituciones y Organismos Privados con finalidad pública, el hacer coincidir sus propios objetivos y metas con los grandes objetivos y metas del Estado, de modo que cumpliendo sus objetivos particulares estén además jugando su papel en el desarrollo global del país.
- Para el sector Productivo, el acoplarse a los objetivos y metas nacionales, cumpliendo sus tareas del modo más eficaz y económico para convertirse en sectores competitivos tanto en los mercados internacionales como en el interior del país. La obligación en este sector es además la de preservar el medio ambiente y no desperdiciar los factores internos de la producción por tanto deben estar dotados para “aprender siempre”.
- Para los ciudadanos del país, el sentirse como “trabajadores del desarrollo del país” comprometidos con él, conscientes de sus responsabilidades sociales. Sabedores que el progreso individual depende del buen desarrollo de la sociedad en que viven conscientes de que su valoración como seres humanos depende de los valores éticos que cultiven.

Referencias

-  PAREDES LUCIO, P., (1999), Cimas, abismos y tempestades de la economía, pag. 23, Mendopal impresores, mayo.
-  SERRANO, Alberto, (1999), Economía Ecuatoriana en cifras, ILDIS, Pantone Impresiones.
-  MORRISON, Ian, (1997), La Segunda Curva, Editora Campus.
-  VILLAMIZAR, Rodrigo; Zenshin, Editorial Norma, Bogotá, 1995.
-  ISHIKAWA, K, (1990), ¿Qué es el control total de calidad?, Editorial Norma, Bogotá,
-  OGLIASTRI, E, (1988), Gerencia Japonesa y círculos de participación, Editorial Norma, Bogotá,
-  FIGUEREDO, H, (1990), Los Círculos de Calidad, Grabalith, Guayaquil,
-  CARDENAS, J, (1999), Manual del Módulo Gestión Pública – IAEN
-  MULLINS, L, (1994), Management and organisational behaviour, Logman Singapur Publishing, Singapur,
-  JACKSON, T, (1993), Organizational behaviour in international management, Contemporary business series, Great Britain,
-  HANDY, Ch, (1993), Understanding Organizations, Penguin Group, England,
-  Branden, N, (1998), La Organización del Futuro, Ediciones Granica S.A., Argentina.
-  LAUDON, (1994), Management Information Systems: Organization and Technology, Macmillan Publishing company, USA.
-  HIDALGO, R, (1999), Estudio sobre Pequeñas y Medianas Industrias en el Ecuador, Documento elaborado para CEPAL, Quito.
-  Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (1999), Boletín Cámara en Acción, No. 5, marzo.
-  Revista “Gestión” No. 66, Diciembre de 1999, pág. 27.

ANEXO 1

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

XXVII CURSO SUPERIOR DE SEGURIDAD Y DESARROLLO

El presente cuestionario tiene por objeto, analizar el FODA DEL ECUADOR (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), considerando aspectos económicos, políticos y sociales principalmente.

Nombre:.....

Cargo:

Institución:

Lugar y fecha:

FORTALEZAS

Constituyen los principales factores de la producción, capacidades y ventajas competitivas que posee el país, en el momento, como bases de su desarrollo en el siglo XXI.

OPORTUNIDADES

Con las circunstancias significativas, objetivas, previsibles que el país puede aprovechar para ofrecer sus productos o servicios o ampliar sus mercados, en el corto y mediano plazo.

DEBILIDADES

Se refieren a las razones reales o percibibles, vulnerabilidades estructurales y coyunturales, que dificultan el desarrollo del país y reclaman la atención del gobierno y la sociedad.

AMENAZAS

Son los aspectos desfavorables del entorno que pueden afectar a la existencia del Estado, así como a sus posibilidades óptimas o esperadas para la exportación de bienes y servicios.

NOTA:

Por la trascendencia de las respuestas en el análisis que se realiza, se pide de favor, completar el siguiente formulario:

**ECUADOR
FRENTE INTERNO**

FORTALEZAS

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 5.-

DEBILIDADES

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 5.-

FRENTE EXTERNO

AMENAZAS

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 5.-

OPORTUNIDADES

- 1.-
- 2.-
- 3.-
- 4.-
- 5.-

FRENTE INTERNO

FORTALEZAS

1. País físicamente centrado desde el punto geopolítico
2. Variedad de microclimas y de ecosistemas únicos en el mundo
3. Protección natural de la Cordillera de los Andes ante huracanes y fenómenos climáticos.
4. Importante unidad religiosa
5. Imagen nacional e internacional
6. Producción petrolera, agroindustrial y pesquera
7. Diversidad ecológica y cultural (Galápagos – Amazonía)
8. Turismo
9. Calidad de los productos exportables
10. Condiciones climáticas favorables
11. Recursos naturales disponibles
12. Versatilidad para adaptarse al mercado
13. Paz social frente a otros países con grupos subversivos.
14. Riqueza Agrícola y Marítima
15. Riqueza de subsuelo petróleo y minas
16. Riqueza para desarrollar el turismo
17. Mano de obra disponible
18. Desarrollo de la pequeña y mediana industria
19. Los habitantes
20. Las culturas y pueblos
21. La diversidad geográfica
22. La diversidad ecológica
23. Recursos energéticos

24. Recursos agrícolas
25. Medio geográfico extremadamente favorable por su situación ecuatorial y variedad de pisos ecológicos.
26. Importante potencial minero sin explotar.
27. Importante potencial energético malamente explotado.
28. Población relativamente homogénea, con antecedentes históricos, culturales, religiosos, muy similares.
29. Posición geográfica muy central, al borde de la Cuenca del Pacífico, que será muy importante en el futuro.

DEBILIDADES

1. Educación no planificada
2. Sistema caduco de administración en general. No hay reforma administrativa, descentralización , desconcentración , modernización.
3. Corrupción.
4. Mala distribución de la riqueza. Existen muchos pobres y pocos ricos.
5. Comunicación deficiente entre los distintos sectores.
6. Prácticas comerciales desleales por parte de competidores.
7. Falta de planificación para el desarrollo en general
8. Sistema de recaudación de impuesto deficiente
9. Concentración económica en pocas familia
10. Inequidad social
11. Irracionalidad política e ingobernabilidad
12. Desconfianza y desintegración ciudadana
13. Atraso del aparato productivo
14. Actitud pasiva – poca mentalidad exportadora
15. Condiciones desfavorables para inversión productiva
16. Recesión económica – falta plan para reactivación del sector productivo

17. Deficiencias en el sector público
18. Insuficiente capacitación del recurso humano
19. Situación Política
20. Situación Jurídica
21. Imagen deteriorada del país
22. Desmoralización interna social
23. Sistema financiero desprestigiado
24. Colonialidad del Poder
25. Ausencia estratégica propia
26. Pobreza masiva y creciente
27. Riqueza extrema de pocos
28. Rentísmo empresarios
29. Falta de planificación a corto, mediano y largo plazo
30. Falta de desarrollo sostenido en áreas prioritarias
31. Falta de políticas de ejecución oportunas y evaluación permanentes.
32. Inestabilidad legal, política y económica que hace imprevisible los resultados de la inversión.
33. Organización del Estado pesada, inestable, ineficiente, con altos costos de movilización.
34. Estado carente de objetivos, metas, estrategias y políticas, en el cual no existe planificación.
35. Sector privado excesivamente dependiente de la ayuda estatal.
36. Sistema educativo ineficiente y atrasado a todo nivel.

FRENTE EXTERNO

AMENAZAS

1. Frontera Norte, es una zona de peligro por narcotráfico, guerrilla y paramilitares.
2. Frontera Sur es una amenaza potencial porque el Perú posee el segundo ejército más desarrollados de Sudamérica y mantiene la Teoría del Tahuantinsuyo con sus relativas expansiones territoriales.
3. Teoría de la prenda territorial por parte del Perú hacia las Islas Galápagos o Provincia del Oro.
4. Sindicalismo interno politizado y mal orientado.
5. Políticas proteccionistas de grandes potencias en contra nuestros productos, para beneficiar a productos de ex – colonias.
6. Insuficiente infraestructura logística para exportaciones en gran volumen
7. Grupos ecológicos extremistas, que alejan la inversión extranjera en el país.
8. Mal manejo económico, social, político del país.
9. Saturación del mercado de nuestros productos a nivel internacional. Como el banano, flores,
10. Desplazamiento del mercado por deficiente competitividad
11. Incremento de pobreza y deuda externa
12. Conflictividad social destructiva
13. Desintegración nacional
14. Africanización del país
15. Desbalance del desarrollo con vecinos
16. Elevados niveles tecnológicos de la competencia
17. No hay mayor competitividad para atraer capital extranjero
18. Medidas proteccionistas de clientes desarrollados
19. Nuevos países y productos competidores
20. Devaluación monetaria

21. Pérdida de respetabilidad en el concierto internacional
22. Falta de inversión extranjera
23. Alta competencia por precios y calidad en las exportaciones
24. Deuda externa
25. “Globalización” mal entendida
26. Neoliberalismo
27. Autonomías separatistas
28. Inequidad social
29. Estructuras autoritarias
30. Ausencia de inversiones en proyectos de desarrollo
31. No disponer planificación turística en desarrollo
32. Falta de unidad de criterio frente a globalización de la economía
33. Formación de grupos regionales para el comercio sin adecuada intervención nacional.
34. Conmoción social como resultado inevitable de la injusticia social y económica.
35. Atraso científico – tecnológico tan considerable que ha reducido drásticamente la competitividad del país.
36. Si la situación no cambia, el país será conlizado política y económicamente por países y transnacionales más fuertes.
37. Si el aparato industrial no se integra vertical y horizontalmente reduciendo su dependencia externa de insumos tecnológicos, muchas industrias importantes desaparecerán.
38. Si el país no aprende a convivir con las sociedades globalizadas no tendrá oportunidades para su propio desarrollo.

OPORTUNIDADES

1. Potencial comercio marítimo aprovechando la Cuenca del Pacífico.
2. Ubicación en el centro del mundo, posibilitando rentar el segmento de órbita geoestacionaria que corresponde al país.

3. Explotación de recursos hídricos, para generar energía, medio de comunicación, la agricultura.
4. Participación en organismos internacionales (OMC).
5. Tendencia a la política de cielos abiertos.
6. Mayor disponibilidad de tecnología.
7. Alianzas estratégicas internas (Gobierno - Sector privado) y externas (con empresas transnacionales. Y universidades principalmente)
8. Competitividad basada en el precio, por los bajos costos de producción.
9. Reprogramación de deuda externa
10. Reactivación del aparato productivo
11. Reorganización del Estado
12. Participación de la sociedad civil organizada
13. Acceso a redes de información
14. Climas regionales relativamente estables
15. Mercados no penetrados – Nuevos nichos de mercado
16. Situación climática de la competencia
17. Organización Mundial del Comercio
18. Ampliar mercados cercanos – Pacto Andino
19. Incrementar la producción petrolera
20. Atraer el turismo europeo
21. Incrementar exportaciones de productos no tradicionales
22. Desarrollar un compromiso con todos los actores sociales para salir de la crisis
23. Mercado interno
24. Culturas
25. Creatividad
26. Ribereño a la Cuenca del Pacífico

27. Más y más Democracia
28. Diversificar exportaciones
29. Adecuarse a mecanismos comerciales nuevos
30. Aprovechar inversión nacional en recursos del país
31. Fomentar industria del turismo.
32. Potencial para desarrollar cultivos marginales para la producción de fármacos importantes
33. Potencial para desarrollar una minería importante.
34. Potencial para el desarrollo de recursos energéticos industrializados exportables (gas, derivado del petróleo).
35. Población joven susceptible de cambio.
36. Convenios comerciales bilaterales que favorecen la producción exportable.

AUTORIZACION DE PUBLICACION

Autorizo al Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN), la publicación de esta Tesis, de su bibliografía y anexos, como artículo de la Revista o como artículo para lectura seleccionada.

Quito, abril, 2000.

.....
Firma del Cursante

DAVID VILLACIS P.,MBA

AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA

FORTALEZAS	O P O R T U N I D A D E S	1.- POTENCIAL COMERCIO MARITIMO APROVECHANDO LA CUENCA DEL PACIFICO	2.- INTERVENIR EN ORGANISMOS INTERNACIONALES DEL OCEANO PACIFICO	3.- ALIANZAS ESTRATEGICAS INTERNAS Y EXTERNAS	4.- PARTICIPACION DE LA SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA	5.- INCREMENTO DE LA PRODUCCION PETROLERA	TOTALES
1.- DIVERSIDAD ECOLOGICA Y CULTURAL (Galápagos - Amazonía)	3	1	3	3	1	11	5º
2.- CALIDAD DE LOS PRODUCTOS EXPORTABLES	5	5	3	3	1	17	3º
3.- RIQUEZA AGRICOLA Y MARITIMA	5	5	3	1	1	15	4º
4.- RIQUEZA DEL SUBSUELO: PETROLEO Y MINAS	5	5	5	1	5	21	2º
5.- DESARROLLO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA	5	5	5	5	3	23	1º
TOTALES	23	21	19	13	11		

1º

2º

3º

4º

5º

AREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA

	DEBILIDADES					TOTALES
AMENAZAS	1.- FALTA DE CREDIBILIDAD EN LOS GOBERNANTES POR CORRUPCION	2.- MALA DISTRIBUCION DE RIQUEZA EXISTEN MUCHOS POBRES Y POCOS RICOS	3.- FALTA DE PLANIFICACION PARA EL DESARROLLO	4.- IRRACIONALIDAD POLITICA E INGOBERNABILIDAD	5.- RECESSION ECONOMICA FALTA DE UN PLAN DE REACTIVACION DEL	
1.- FRONTERA NORTE, POR NARCOTRAFICO, GUERRILLAS Y PARAMILITARES	1	1	3	1	3	9
2.- DESPLAZAMIENTO DE LOS MERCADOS POR DEFICIENTE COMPETITIVIDAD	1	1	5	3	5	15
3.- DESBALANCE DEL DESARROLLO CON PAISES VECINOS	1	5	5	5	5	21
4.- PERDIDA DE RESPETABILIDAD EN EL CONCIERTO INTERNACIONAL	5	3	5	5	5	23
5.- EXCESO DE DEUDA EXTERNA	3	5	3	3	5	19
TOTALES	11	15	21	17	23	

5º
4º
2º
1º
3º

5º 4º 2º 3º 1º

