



Plan de Trabajo

Quito, 2 de diciembre 2014

Industrias de Transformación Intermedias y Finales

Producto 4

Objetivos del documento

Identificación del Proyecto

“Servicio de consultoría para elaborar un diagnóstico de encadenamientos productivos”

Frente de trabajo

Industrias de Transformación Intermedias y finales

Producto

Producto 4: Plan de trabajo

Fecha

2 diciembre 2014

Objetivo

- Definir de las tareas a realizar durante el proyecto
- Asignar un marco temporal a las tareas descritas
- Asignar responsables por cada frente de trabajo

Descripción del documento

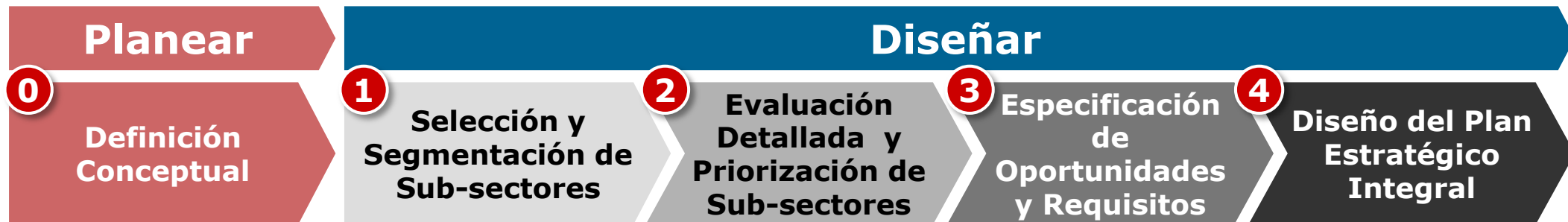
- Detalle de las tareas a realizar
- Plan de trabajo general
- Plan de trabajo detallado



El proyecto de industrias intermedias y finales cuenta con 5 fases

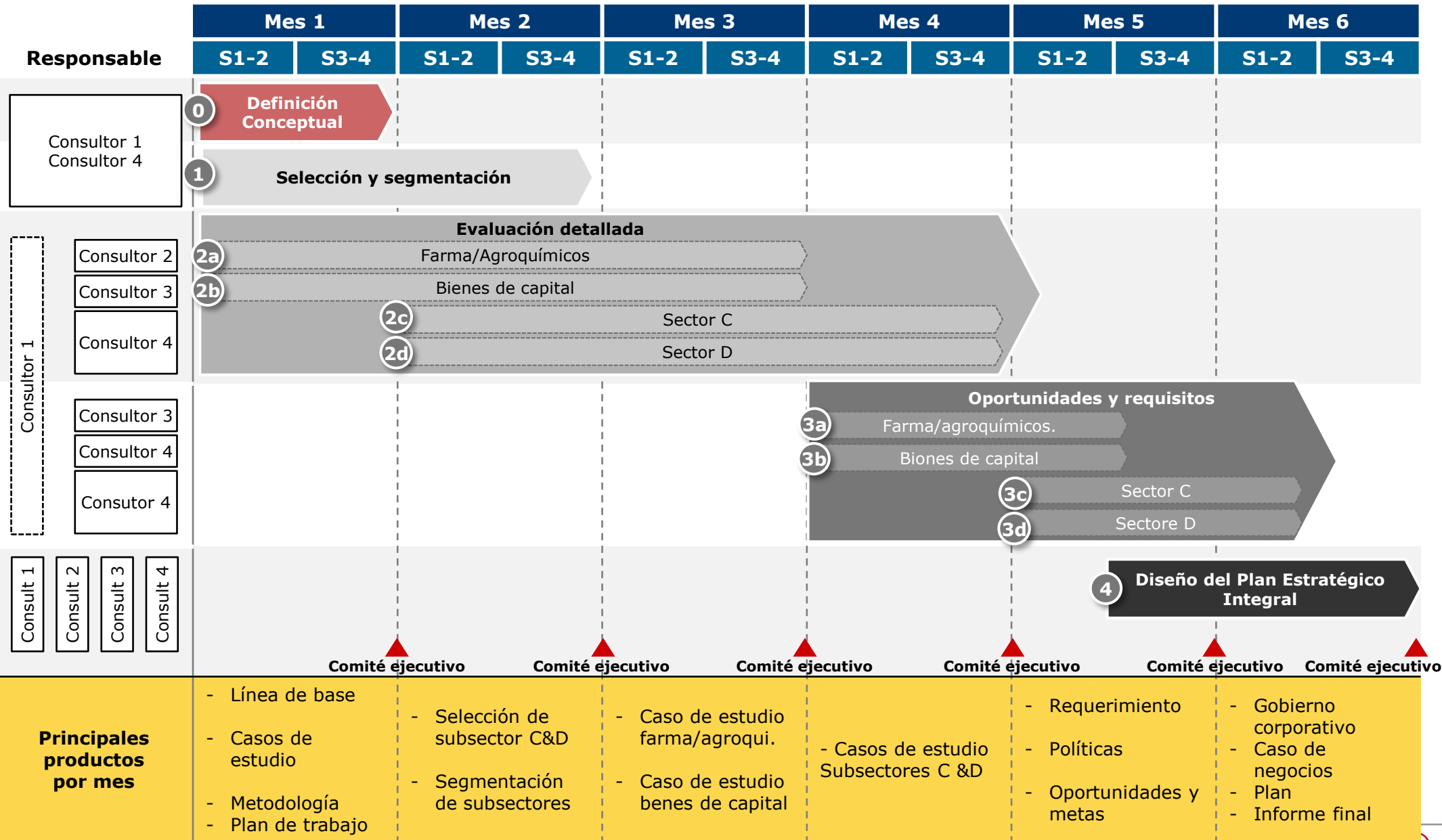
Objetivo: Desarrollar la **estrategia conceptual de las Industrias Intermedias y Finales** con lineamiento para construir un caso de negocio nacional - definir las **oportunidades de cambio de la matriz productiva donde Ecuador pueda ser competitivo como por ejemplo en Bienes de Capital y Agroquímicos.**

Alcance:



Las 5 etapas del plan de trabajo de industrias intermedias y finales se desarrollarán en 6 meses

PRELIMINAR



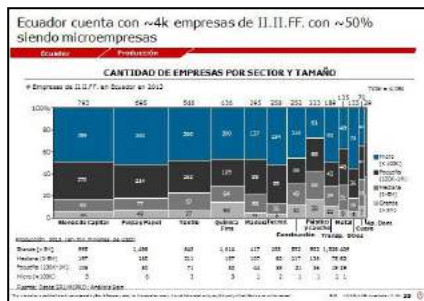
Cronograma de Entregables

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Definición Conceptual	<ul style="list-style-type: none"> Línea de Base Casos de estudio Metodología Plan de trabajo 					
Selección y Segmentación		<ul style="list-style-type: none"> Segmentación de sub-sectores Selección de sub-sectores para profundización 				
Evaluación detallada			<ul style="list-style-type: none"> Casos de estudio <ul style="list-style-type: none"> Agroquímica Bienes de capital 	<ul style="list-style-type: none"> Casos de estudio <ul style="list-style-type: none"> Segmento C Segmento D 		
Oportunidades y Requisitos					<ul style="list-style-type: none"> Requerimientos Políticas viabilizadoras Oportunidades y metas de desarrollo 	
Diseño del plan estratégico Integral						<ul style="list-style-type: none"> Gobierno corporativo para la implementación del Plan Estratégico Caso de negocios para captar inversiones Plan Estratégico Integral Informe final del proyecto

Etapa 0: Definición Conceptual Entregables

Definición Conceptual

LÍNEA DE BASE



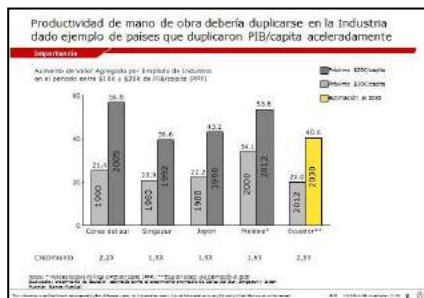
CASOS DE ESTUDIO



METODOLOGÍA



PLAN DE TRABAJO



- Importancia y Alcance
- Punto de partida de Ecuador
- Competitividad Sistémica

- Aprendizaje clave en casa caso
- Habilitadores clave

- Fases de trabajo
- Metodología priorización
- Metodología Results Delivery

- Tareas
- Entregables
- Plan de Trabajo



Etapa 1: Selección y Segmentación

Entregables

Selección y Segmentación

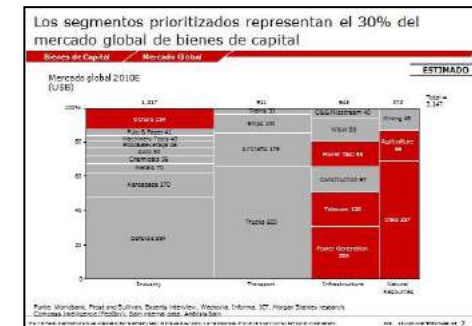
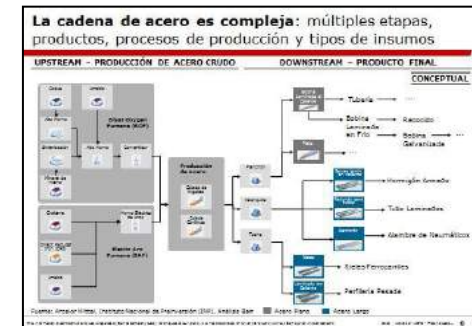
SELECCIÓN DE SUBSECTORES



Además de los criterios de priorización, se podrá investigar otras dimensiones para los sectores que lo requieran

DIMENSION	DESCRIPCIÓN	INDICADOR CLAVE	FUENTE
Historia del rendimiento industrial en Ecuador	• Crecimiento actual, sostenibilidad y factores restrictivos principales	• Productividad industrial • Capacidad instalada	• Suministro • Servicio de Rentas • Entrevistas con Expertos
Demanda Local vs Escala mínima	• Grandes inversiones, empresas con demanda local • Crecimiento de las importaciones	• Inversiones y exportaciones (US\$) • Compras Públicas (UPM) y TACC • Tasa mínima de planta	• UN Comtrade • Compras Públicas • Entrevistas con Expertos
Transportabilidad	• Industrias que se desarrollan localmente debido a que sus bienes son transportables	• Comercio Exterior / Total Comercio (%)	• UN Comtrade • Suministro • DHS Global • Entrevistas con Expertos
Impacto Socio-económico	• Análisis generación de nuevos puestos de trabajo • Alto potencial de impacto en la balanza de pagos (US\$) a largo plazo	• Generación de trabajo (M) • Impacto positivo en la balanza de pagos (US\$) • Crecimiento a largo plazo	• Entrevistas con Expertos • Base Bank of Benchmark • Suministro • Comercio 2020

SEGMENTACIÓN DE SUBSECTORES



- Selección de subsectores mediante criterios establecidos

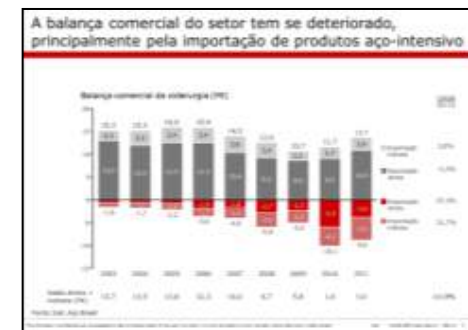
- Definición de los segmentos relevantes para los subsectores priorizados
- Definición de la cadena de valor de los subsectores

Etapa 2: Evaluación Detallada

Entregables

Evaluación Detallada

CASO DE NEGOCIOS PARA BIENES DE CAPITAL, AGROQUÍMICA Y DOS OTROS



- Atractividade de mercados, crecimientos y jugadores clave
- Tendencias clave de los mercados
- Posición de costos y competitividad
- Potencial impacto en la balanza de pagos y empleo



Etapa 3: Oportunidades y Requisitos Entregables

Oportunidades y Requisitos

REQUERIMIENTOS

POLÍTICAS



3 Con base en los retos identificados para cada sub-sector, se propondrán políticas viabilizadoras **EJEMPLO**

Propuestas transversales	Propuestas específicas
1 Incentivos fiscales a inversiones	1 Sustentación de la relevancia global de la demanda local en P&G
2 Incentivos financieros a inversiones	2 Foco en sectores priorizados de P&G, con foco en el des. de competitividad de exportación
3 Incentivos a innovación	3 Establecimiento de segmentos como elemento de competitividad en P&G
4 Incentivos a capacitación de personas	4 Nueva evolución de la política de contenido local en P&G
5 Dominio de la función ingeniería	5 Incremento de contenido tecnológico local de las montadoras
6 Incentivos a exportación	6 Creación de ambiente propicio a la innovación en la industria automotora
7 Competitividad en los insumos críticos*	7 Fortalecimiento de la cadena química
8 Infraestructura	8 Viabilización del etanol frente a la gasolina en el mercado interno
9 Defensa comercial	9 Perfeccionamiento de la gestión del sistema brasileiro de defensa agropecuaria
	10 Aumento de la productividad en la construcción inmobiliaria
	11 Viabilización de vivienda para familia de baja renta en regiones metropolitanas

*Insumos críticos incluyen energía eléctrica, acero, gas natural y petroquímicos

25

- Requisitos y condiciones para cumplir con el desarrollo industrial

- Definición de las políticas transversales y específicos



Etapa 4: Diseño del Plan Estratégico Integral Entregables

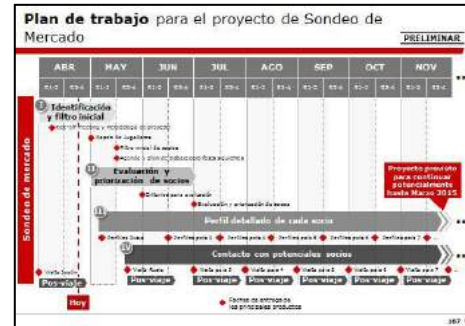
Diseño del Plan Estratégico Integral

GOBIERNO CORPORATIVO

En cada reunión se van a tomar decisiones claves, además de preparar los insumos para otros comités (1/5)

PARA DISCUSIÓN					
D.	Acciones	Ministerio	MEICAE	Trám.	Pres.
1.1	Constitución que realizará estudios	D			
1.2	Aprobación de cumplimiento de los estudios	D			
2.1	Definición de Políticas Viabilizadoras	Definición de políticas de desarrollo: legislación, industria y comercio y Ministerios de Infraestructura y educación	Definición de políticas de desarrollo: legislación y comercio	D	V
3.1	Modificaciones a realizar según disponibilidad de ESI	Propone modificaciones al PEI	Define modificaciones de modificaciones al PEI	D	V
4.1	Definición y aprobación de modificaciones económicas	Realiza informes y toma decisiones	Define ajustes y modificaciones del PEI	D	V
5.1	Definición y aprobación de modificaciones de actividades de plan	Realiza informes y toma decisiones	Define ajustes y modificaciones del PEI	D	V
6.1	Definición y aprobación de modificaciones de indicadores de plan	Realiza informes y toma decisiones	Define ajustes y modificaciones del PEI	D	V
7.1	Definición y aprobación de modificaciones de indicadores de plan	Realiza informes y toma decisiones	Define ajustes y modificaciones del PEI	D	V

PLAN DE ATRACCIÓN DE INVERSORES



PLAN ESTRATÉGICO



INFORME FINAL

Conclusión

- La implementación del PEI-IB va a traer grandes **beneficios socio económicos al país**, al mismo tiempo que exige acciones en múltiples dimensiones (ej. políticas viabilizadoras, creación del polo)
- Adicionalmente, fueron identificados **otros factores de suma importancia para el cambio de la matriz productiva**, ej.:
 - Plan Estratégico de RRNN (Petroquímica, Asfaltería, Siderúrgica, Cobre)
 - Plan Estratégico de las Industrias Intermedias y Finales – maximización del valor a través del encadenamiento y de la formación de los polos en el corto plazo
 - Plan Estratégico de Agro-forestal – apalancamiento del potencial existente y generación de resultados de corto plazo
- Por lo tanto, alcanzar el pleno potencial de los distintos sectores y lograr **cambiar la matriz productiva de manera amplia y sostenible** requiere un trabajo coordinado y disciplinado con una gobernanza fuerte

- Roles, responsabilidades a través de los ministerios

- Plan de sondeo de mercado
- Abordaje para evaluación de potenciales socios

- Plan general de implementación de industrias intermedias y finales

- Informe completo del proyecto

Etapa 0: Definición Conceptual

Tareas a realizar

Definición Conceptual

- Línea de Base de las industrias del Ecuador
 - Definir las industrias inter. y finales, segmentos y encadenamiento con industria básica
 - Ilustrar importancia de industrias inter. y finales (PIB, empleo, desarrollo – INEC?)
 - Mapear evolución de import./export. de EC por sector/país y clasificar de acuerdo con la segmentación definida
 - Mapear evolución de la producción (y productores) y consumo por sector (MIPRO y investigaciones) y clasificar de acuerdo con la segmentación definida
 - Entender oportunidades y desafíos a través de entrevistas con expertos de cadenas
- Casos de Estudios Internacionales y conclusiones relacionadas
 - Identificar estudios de caso de mejores prácticas para desarrollo de la industria
 - Definir dimensiones principales para analizar los casos de estudio (e.g . ventajas, habilitadores, dueños, tiempos de desarrollo y simultaneidad con industrias básicas, resultados, ...)
 - Analizar los factores de éxito y las mejores prácticas en cada dimensión
 - Analizar enseñanzas para Ecuador con entrevistas con expertos/investigaciones
- Metodología de Desarrollo del Plan Integral
 - Diseño de metodología: el alcance, objetivos y criterios de priorización
 - Workshop para alinear la metodología con partes interesadas
- Plan de trabajo
 - Identificar responsables para líneas de trabajo y definir cadencia de actualización
 - Identificar tomadores de decisión y workshops necesarios para aprobación
 - Diseñar plan de trabajo con actividades detallado, línea de tiempo y responsables de acuerdo con metodología/abordaje definida

Etapa 1: Selección y Segmentación

Tareas a realizar

Selección y Segmentación

- Selección de Sectores
 - Identificar el desempeño del sector de acuerdo con los criterios de priorización
 - Entrevista con expertos: demanda futura, escala mín., creación de empleo, etc. ⁽¹⁾
 - Análisis de import/export; potencial de impacto en la balanza comercial ⁽¹⁾
 - Priorizar sectores mas relevantes
 - Alinear sectores priorizados con partes interesadas
- Segmentación de Sectores
 - Entender la cadena de valor para los sectores seleccionados
 - Analizar cuales partes de la cadena de valor son relevante para los casos de estudios

Etapa 2: Evaluación Detallada

Tareas a realizar

Evaluación Detallada

- Casos de Estudio para Agroquímicos, Farma y Bienes de Capital
 - Identificar datos de costo disponible en cada segmento
 - Definir benchmark relevante y escale mínima por cada segmento seleccionado
 - Definir estructura de costo
 - Evaluar la competitividad de Ecuador en los grupos de costos vs. los benchmarks
 - Evaluar competitividad de Ecuador en el segmento

Etapa 3: Oportunidades y Requisitos

Tareas a realizar

Oportunidades y Requisitos

- Requerimientos
 - Detallar impactos macroeconómicos (balanza de pagos y empleo) y CAPEX
 - Analizar requerimientos de infraestructura, Materia Prima, Capital, Tecnología, otros. y validar conceptos con jugadores de los sectores
- Políticas
 - Detallar Políticas viabilizadoras por subsector: definición de subsidios, barreras arancelarias, incentivos, otros.
- Oportunidades
 - Detallar oportunidades y metas: confirmar impacto potencial de los subsectores lo largo de los años

Etapa 4: Diseño del Plan Estratégico Integral

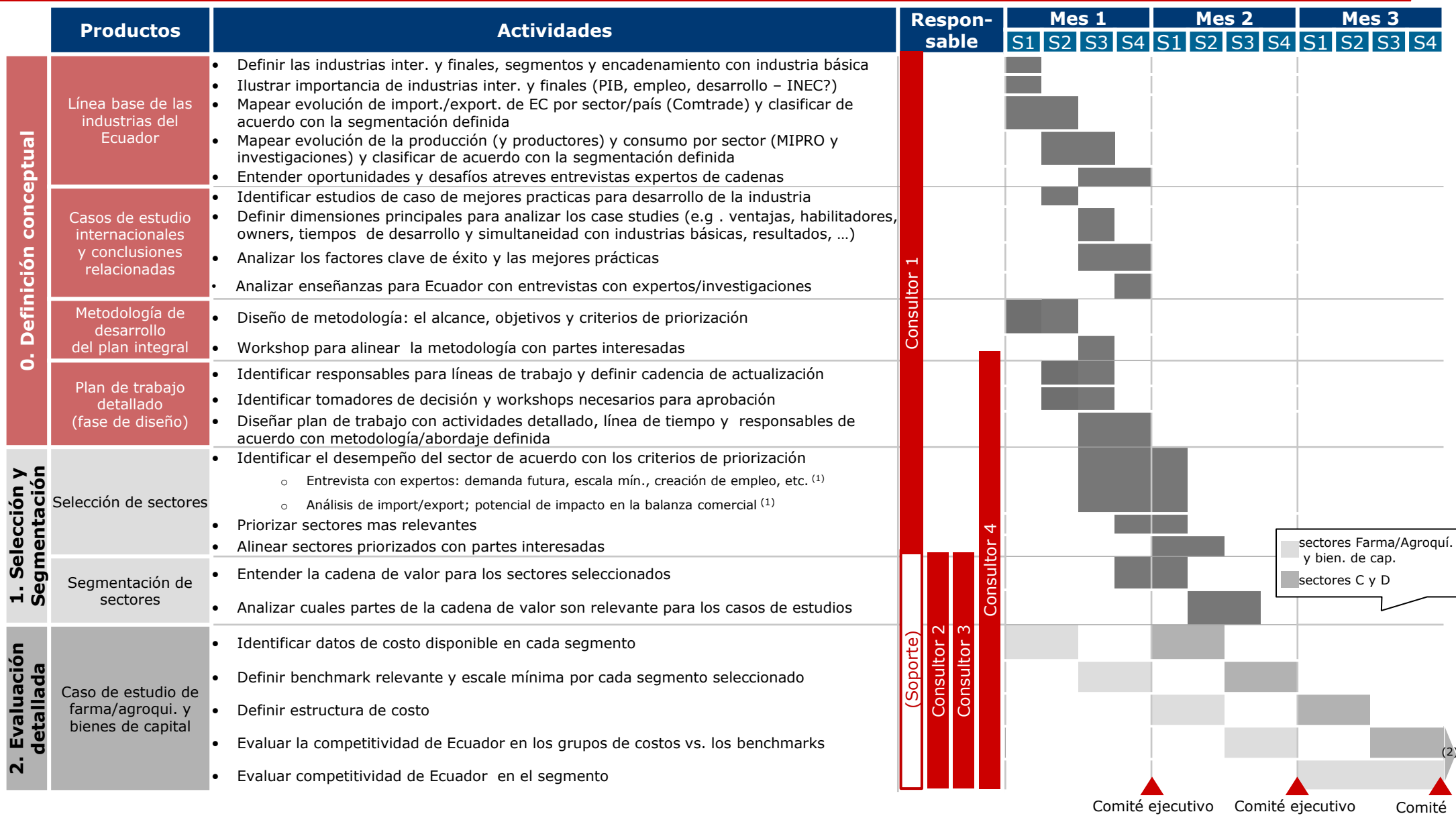
Tareas a realizar

Diseño del Plan Estratégico Integral

- Gobierno Corporativo
 - Establecer responsables, organización interna y cronograma de reuniones
- Caso de negocio
 - Detallar oportunidad, definir ingresos y costos y retorno de inversiones potenciales
- Plan estratégico integral
 - Definir plan de estudios, decisiones e inversiones
- Informe final del Proyecto
 - Resumen de las oportunidades, plan de acción, próximos pasos

Plano de trabajo detallado – Industrias intermedias y finales (1/2)

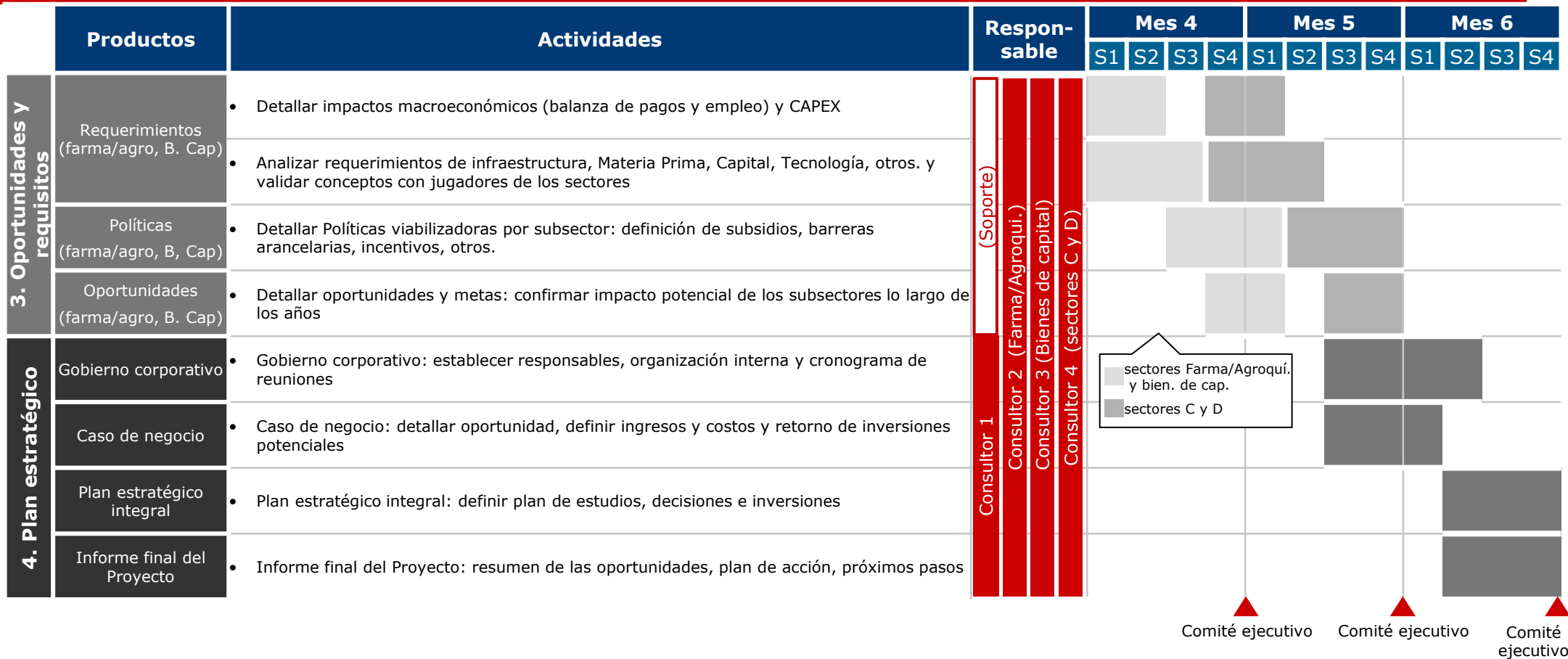
PRELIMINAR



Nota: (1) depende de los criterios elegidos; (2) Actividad continua para sectores C y D hasta la semana 4 del mes 3

Plano de trabajo detallado – Industrias intermedias y finales (2/2)

PRELIMINAR



BAIN & COMPANY 