



## **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**

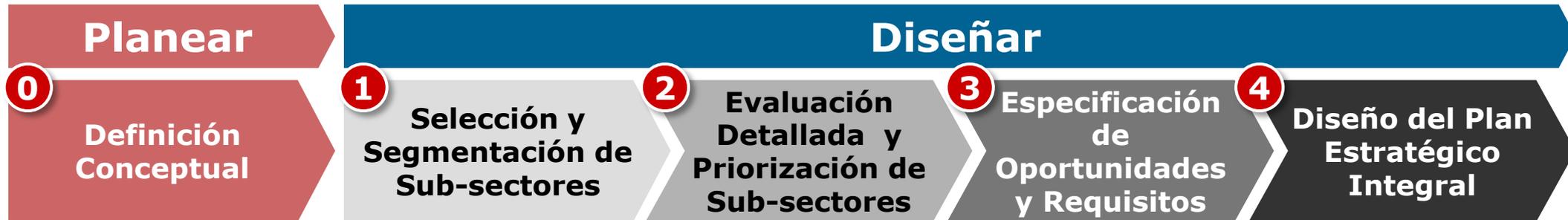
- Detalle de las tareas a realizar
- Plan de trabajo general
- Plan de trabajo detallado



# El proyecto de industrias intermedias y finales cuenta con 5 fases

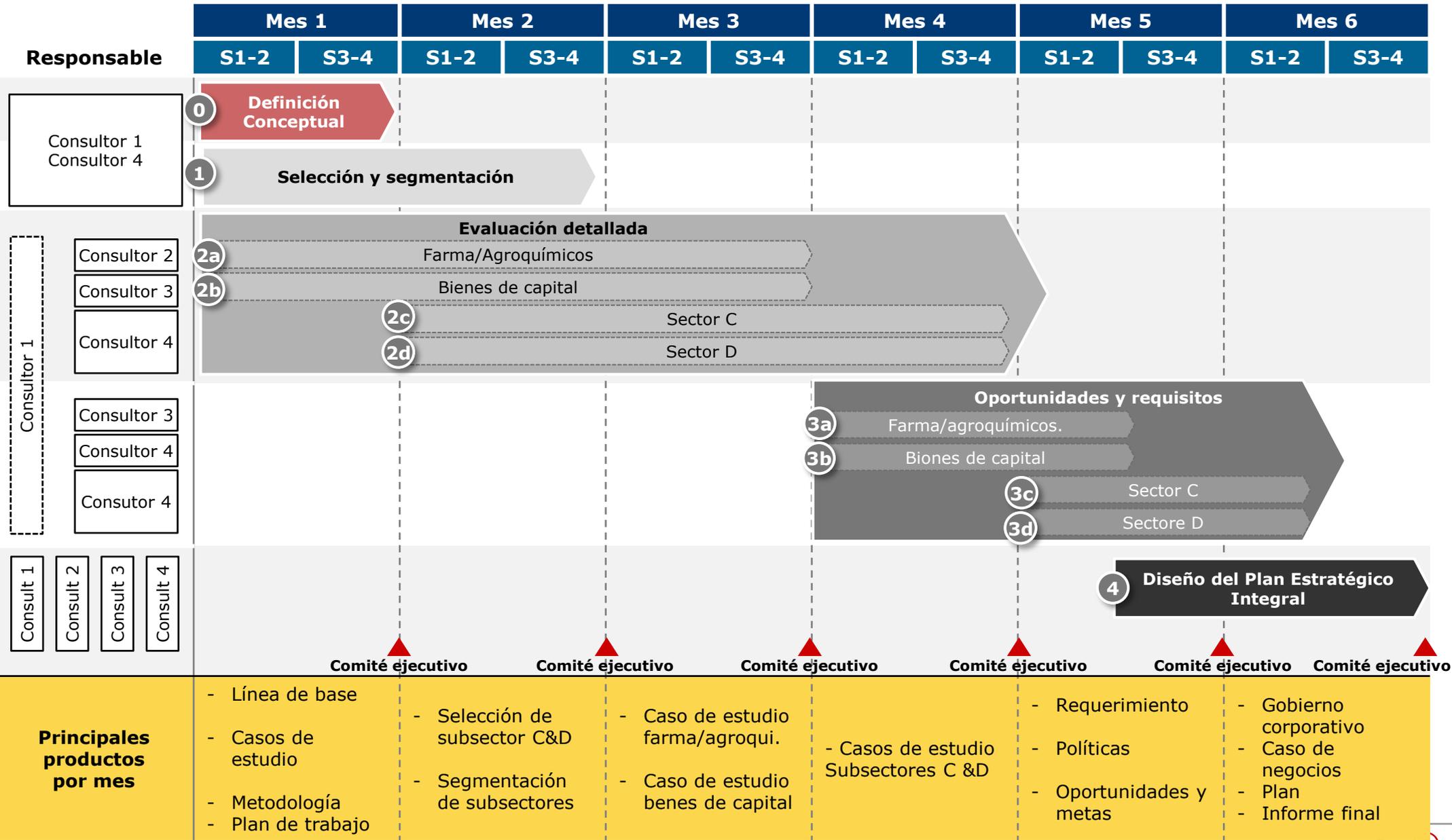
**Objetivo:** Desarrollar la **estrategia conceptual de las Industrias Intermedias y Finales** con lineamiento para construir un caso de negocio nacional - definir las **oportunidades de cambio de la matriz productiva donde Ecuador pueda ser competitivo como por ejemplo en Bienes de Capital y Agroquímicos.**

**Alcance:**



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

**PRELIMINAR**



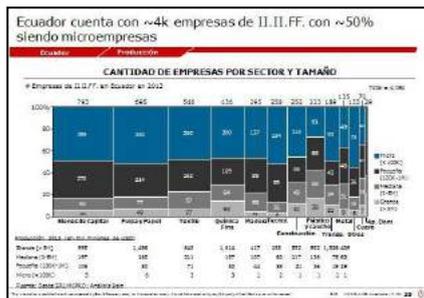
# Cronograma de Entregables

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

# Etapa 0: Definición Conceptual Entregables

## Definición Conceptual

### LÍNEA DE BASE



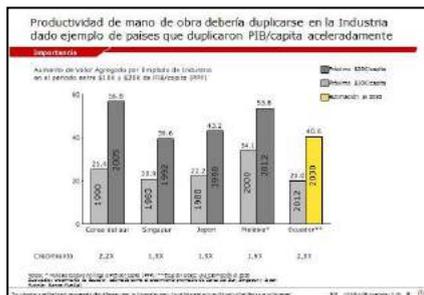
### CASOS DE ESTUDIO



### 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

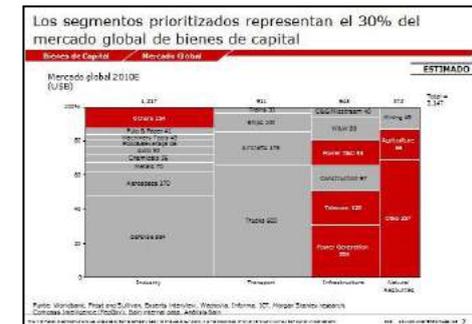
#### SELECCIÓN DE SUBSECTORES



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	• Grupos sectoriales, desarrollo y sectores más importantes	• Productividad industrial • Capacidad instalada	• Superintendencia • Servicio de Rentas • Estadísticas con Superintendencia
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 • Superintendencia con Superintendencia
Transportabilidad	• Industrias que se desarrollan localmente debido a que sus bienes son transportables	• Comercio Exterior / Total Comercio (%)	• UN Comtrade • Superintendencia • DHS Global • Estadísticas con Superintendencia
Impacto Socio-económico	• Análisis generación de nuevos puestos de trabajo • Alto potencial de impacto en la balanza de pagos (US\$) • Índice aplicable	• Generación de trabajo (M) • Demanda pública en la balanza de pagos (US\$) • Cuentas Nacionales	• Superintendencia • Base Bank of Benchmark • Superintendencia • Cuentas Nacionales

#### SEGMENTACIÓN DE SUBSECTORES



- Selección de subsectores mediante criterios establecidos

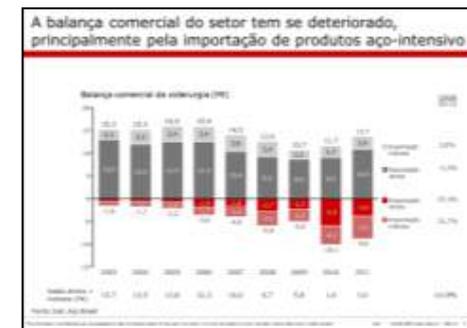
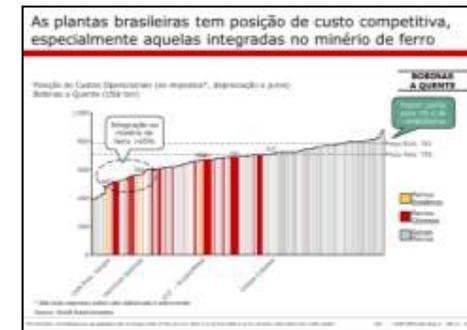
- Definición de los segmentos relevantes para los subsectores priorizados
- Definición de la cadena de valor de los subsectores

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

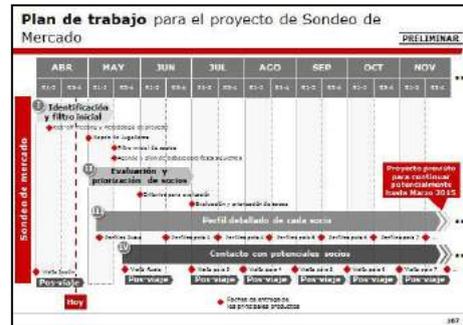
## Diseño del Plan Estratégico Integral

### 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	Comunicación que requiere estudio	D			
1.2	Aprobación de cumplimiento de los estudios	D			
1.3	Definición de Políticas Viabilizadoras	Revisar los requerimientos de estudios de factibilidad	Definición de requerimientos de estudios de factibilidad	D	
2.1	Definición y aprobación de pases de desarrollo: Licencias, estudios y contratos y requerimientos de infraestructura y educación	Definir los estudios	Definición de requerimientos de estudios de factibilidad	D	V
3.1	Modificaciones a realizar según disponibilidad de ESI	Definir los estudios	Definición de requerimientos de estudios de factibilidad	D	V
3.2	Modificaciones a realizar según disponibilidad de potencia socio económica	Definir los estudios	Definición de requerimientos de estudios de factibilidad	D	V
4.1	Definición y aprobación de modificaciones económicas	Definir los estudios	Definición de requerimientos de estudios de factibilidad	D	V
4.2	Aprobación de actividades de plan	Definir los estudios	Definición de requerimientos de estudios de factibilidad	D	V
4.3	Aprobación de reportes y otros productos	Definir los estudios	Definición de requerimientos de estudios de factibilidad	D	V
5.1	Aprobación y aprobación de cumplimiento del plan de trabajo	Definir los estudios	Definición de requerimientos de estudios de factibilidad	D	V
5.2	Modificación de actividades de plan	Definir los estudios	Definición de requerimientos de estudios de factibilidad	D	V
5.3	Revisión y mejora de indicadores de avance	Definir los estudios	Definición de requerimientos de estudios de factibilidad	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, Gas y Minería) – requerimiento clave en la mayoría de los sectores (Petroquímica, Astillero, 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. <sup>(1)</sup>
  - Análisis de import/export; potencial de impacto en la balanza comercial <sup>(1)</sup>
  - 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

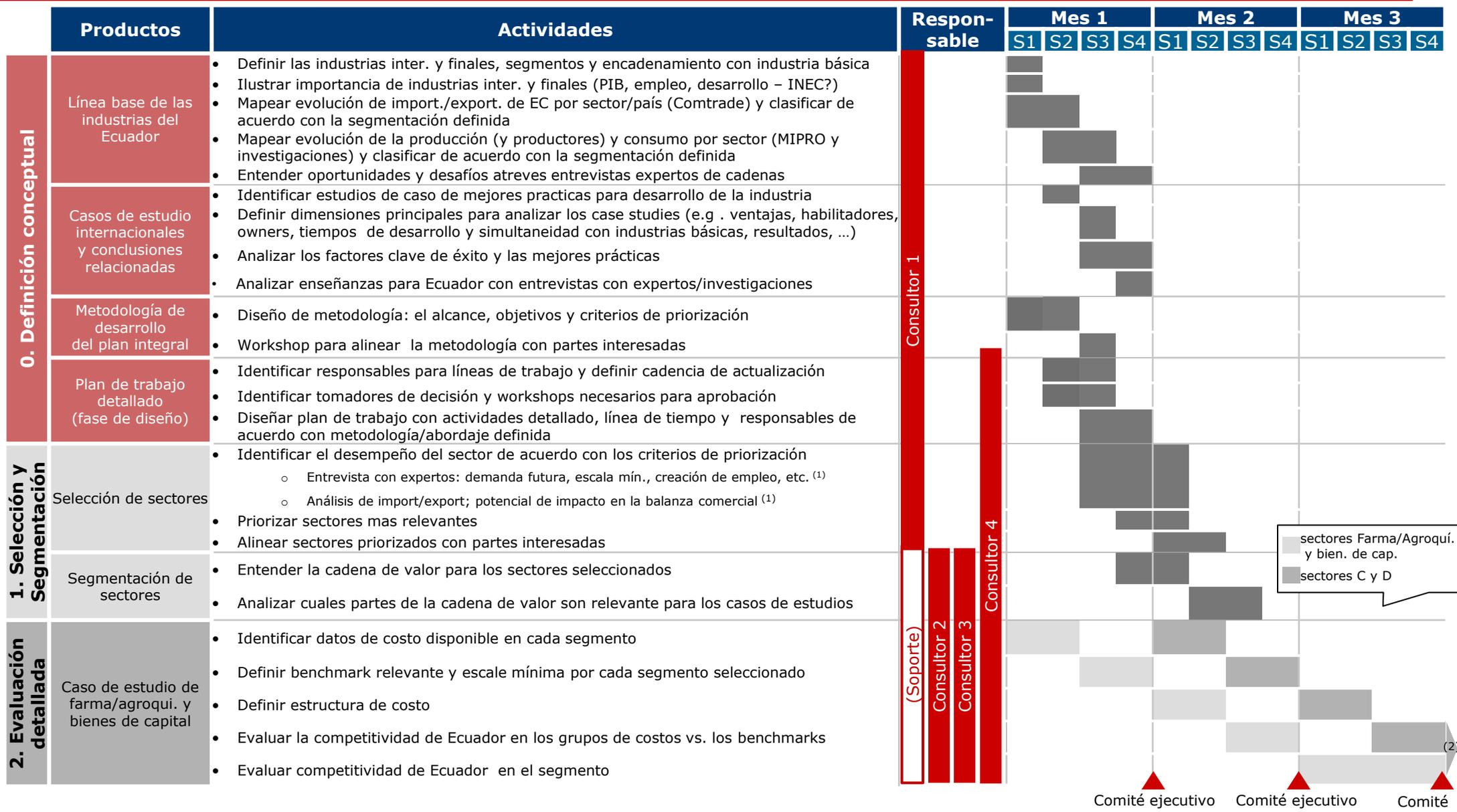
## Tareas a realizar

### 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)

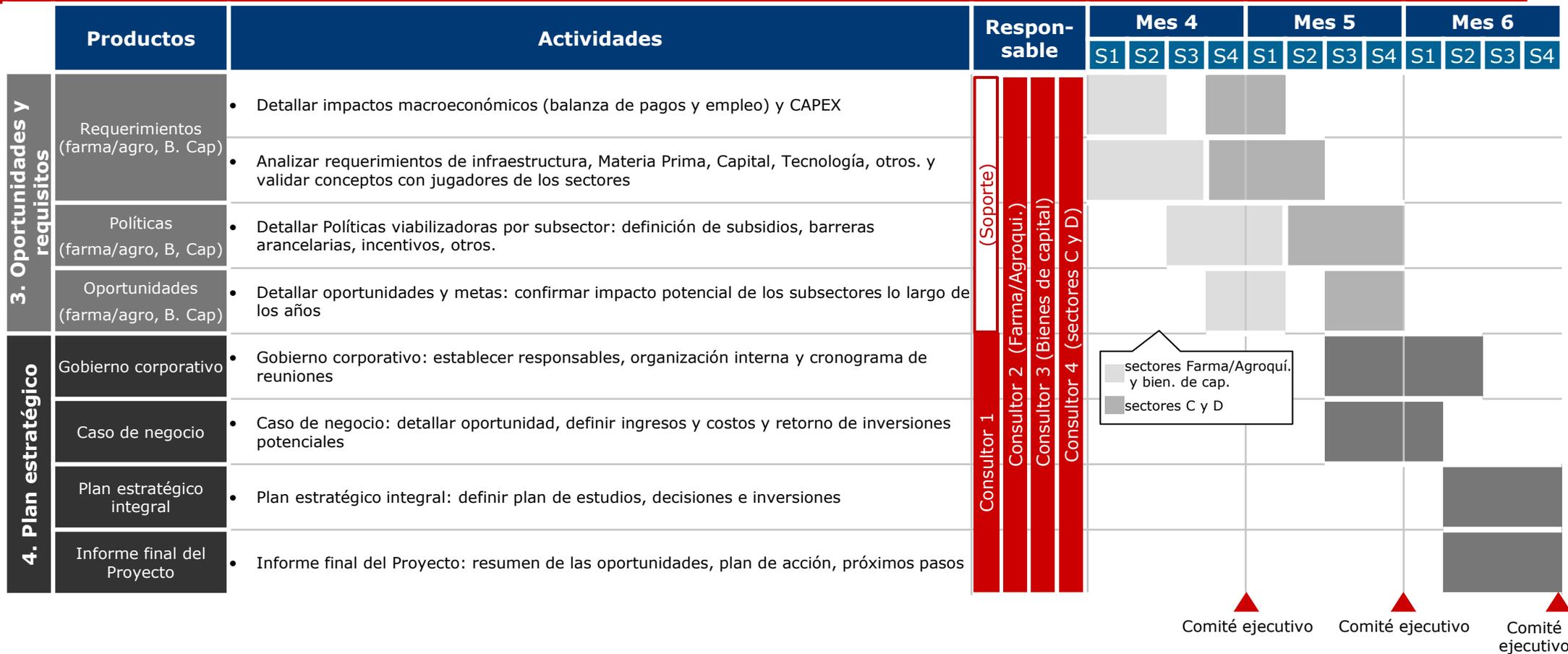
**PRELIMINAR**



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** 