

## Editorial

Termina el 2010 dejando un balance positivo para el sector textil-confección ecuatoriano, especialmente si lo medimos por el comportamiento de sus ventas. Las cifras oficiales prevén un crecimiento del 6% frente al 2009, indicador favorable que nos confirma como el segundo sector de la manufactura ecuatoriana y uno de los que más empleo directo genera en el país.

Este ha sido un año marcado por el acelerado incremento del precio de las materias primas que utiliza nuestra industria, incrementos que en algunos casos superaron el 100% del costo del año anterior. El consumo de China, las restricciones aplicadas por India y Pakistán, entre otras razones, distorsionaron el mercado de los commodities y avivaron la especulación.

La probabilidad que esta tendencia cambie durante el 2011 es baja, razón por la cual nuestra industria deberá ajustar sus costos para poder competir en los mercados. El manejo adecuado del capital de trabajo será fundamental, más que nunca, para el éxito del negocio.

Como Asociación hemos representado los intereses sectoriales motivados especialmente por el principio de la libertad. Hemos sido fieles a nuestra costumbre de dialogar, con una actitud proactiva, siempre bajo la línea técnica que sustenta nuestros postulados, actitud que nos permite mantener el liderazgo en la dirección gremial de nuestro sector y una alta credibilidad frente a nuestros interlocutores.

Deseamos a todos que el 2011 sea un año lleno de éxito, que les permita seguir contribuyendo con el desarrollo social y económico del Ecuador desde la valiosa e indispensable posición de empresarios. La AITE seguirá trabajando junto a ustedes para continuar con la labor de tejer el progreso ecuatoriano.

*Atentamente,  
Javier Díaz Crespo  
Presidente Ejecutivo AITE*

## Mejor Empresa Textil 2010

# Textileros por tradición

La Revista Ekos entregó a Textiles Texsa S.A. el reconocimiento como mejor empresa textil del Ecuador basados en su buen reporte de manejo económico. La empresa, que se constituyó en 1967, ha pasado por muchos retos para posicionarse como la mejor en el 2010, a pesar de no ser una de las que más produce en su línea.



La historia de la fábrica inicia en la década de los sesenta cuando el grupo Mistle, en conjunto con el grupo Semaica y Pablo Molina, decidieron invertir un millón y medio de sucres. En sus inicios la fábrica producía 10 mil kilos de hilo acrílico.

Fuad Misle, actual gerente general, recuerda lo duro que fue ingresar a un mercado altamente competitivo con empresas como Delltex, Lanafit y Textilana que ya se encontraban en el mercado de producción de hilos. En ese momento decidieron desarrollar un producto diferencia-

do, para lo cual consiguieron una fibra japonesa que dio la posibilidad de hacer hilos para tejer a mano y hacer madejas pequeñas, encontrando un nicho nuevo para ubicar sus productos.

Luego incursionaron en hacer hilos de alfombra, producto que hasta el momento mantienen y que hacen bajo pedido para exportación. Este producto caracteriza el sistema de producción de la compañía al ser especializado para cada cliente en lotes pequeños, teniendo gran aceptación en otros países como Colombia.

### La producción y el secreto en productos diferenciados

La empresa inició su producción con el proceso semipeinado de fibra acrílica. Posteriormente se integró el proceso de semipeinado con el cardado de lana, que dejaría de funcionar a mediados de la presente década. Por la capa-

cidad de su maquinaria de manejar fibra larga han incursionado con otras materias primas como nylon, lana y poliéster, pero principalmente en mezcla con el acrílico.

La planta produce alrededor de 75 mil kilos con la característica especial de desarrollar 40 tipos diferentes de hilos en promedio por mes. Para José María Ponce Misle, gerente financiero y nieto del gerente general, una de las principales fortalezas de la empresa es tener un sistema de producción bajo pedido: "No somos la fábrica más grande, pero manejamos el sistema productivo ideal para nuestra estrategia de mercado". El atender a cada cliente bajo pedido ha enfrentado a la empresa a la adaptación y optimización de la producción bajo las exigencias productivas que esto conlleva.

### Los momentos difíciles

Fuad Misle recuerda dos momentos particularmente difíciles para la empresa. El primero fue en sus primeros pasos hasta que encontraron un nicho de mercado, ya que fue muy complicado competir con empresas ya posicionadas que existen hasta hoy. Sin embargo, recalca que "la base para que una empresa sea fuerte es que nazca con dificultades, pues empresa que nace en colchón de plumas se malacostumbra".

El otro momento se dio en el 2000 cuando por razones societarias se separa de la empresa Ingesa S.A. y recibe como pago las acciones que el grupo Martínez y que el resto del grupo Misle Zaidan tenían de Texsa. En este cruce de acciones la familia Misle Quintana se queda con el 75% y el 25% restante se mantiene en poder de los hermanos Sevilla -Quintana. En ese momento se retoma una empresa que requería de un giro en cuanto a procesos internos para optimizar la administración y la producción de la misma. Mediante una auditoría se identificaron los cuellos de botella, después se presentaron problemas para conseguir un préstamo en la banca privada hasta que el Citibank entregó un préstamo productivo de 300 mil dólares con los

que la empresa inició un nuevo rumbo.

### El encuentro de tres generaciones

La administración actual se caracteriza por tener varias visiones generacionales en sus procesos: Fuad Misle, gerente general, su hija Paulina Misle Quintana, gerente comercial, y su nieto José María Ponce, gerente financiero.

Son precisamente estas diversas capacidades generacionales las que José María Ponce identifica como una oportunidad en la gestión interna para impulsar las decisiones productivas apropiadas para el éxito de la empresa.

Para Fuad Misle la principal fortaleza de la empresa es el alma y la dedicación que se pone en cada seguimiento de los procesos. A esto se suma el conocimiento del mercado, experiencia y mejoramiento continuo.



Fuad Misle

Para mí el empresario ecuatoriano es de los mejores porque se ha desarrollado en condiciones difíciles, han pasado por problemas. Ecuador es una escuela de entrenamiento donde el empresario tiene que sobrevivir. A veces uno puede pensar en botar la toalla, pero se piensa en la gente que trabaja con nosotros.



José María Ponce

El empresario ecuatoriano es creativo e innovador porque tiene que reaccionar a los problemas ajenos a los negocios que se presentan. Uno tiene que ingeniar para poder seguir adelante. Hoy por hoy el empresario ecuatoriano se ha rodeado de prácticas empresariales eficientes.

José María Ponce, por su parte, identifica que la empresa se ha fortalecido en la línea administrativa donde se trabaja con sus propios recursos en los procesos de adquisición de materia prima, maquinaria y todos los demás insumos. Él resalta las prácticas tradicionales de administración, con la escuela precisamente de su abuelo. Es así que Textiles Texsa mantiene un stock más amplio de materia prima ya que consideran que puede ser una ventaja para los momentos difíciles. "han existido etapas en las que por muchos meses se torna muy difícil conseguir el despacho de materia prima y el mantener entre 3 a 4 meses de stock es un beneficio" dice Ponce.

Es precisamente sobre el éxito administrativo de la empresa que la Revista Ekos realiza el análisis para otorgar el premio a Texsa calificando con la máxima puntuación en las variables de rentabilidad sobre patrimonio, rentabilidad neta y pago de impuestos.

## La importancia de los socios estratégicos

La filosofía de gestión de la empresa identifica la importancia de sus socios estratégicos. Primero, su fuerza laboral manteniendo al día sus obligaciones y pago de utilidades, las que consideran entre las mejores del sector textil. Esta sinergia positiva ha desarrollado una relación de fidelidad mutua, que según José María Ponce se traduce en los buenos resultados de la compañía, demostrando el compromiso diario de todos para entregar el 100 por ciento.

Otro socio estratégico son los inversionistas con quienes se tiene la responsabilidad de producir un retorno ante las inversiones que se hacen bajo la consideración que es una apuesta constante a la fábrica.

Un tercer actor, al que consideran que se necesita devolver mucho es la misma fábrica. Es así que se mantienen continuos procesos de modernización, renovación e innovación. Los

directivos administrativos consideran que no se deben tomar riesgos que sean innecesarios, debe existir un análisis correcto sobre cuál es la tecnología adecuada para los procesos e identificar los momentos y las áreas para hacerlo, además de los movimientos del mercado.

Los clientes, son también socios estratégicos en el negocio de Texsa, tienen que caracterizarse por su honestidad y por su capacidad de innovación. Texsa es proveedor de confeccionistas de primer nivel con experiencia en el mercado.

En el corto plazo la estrategia de la empresa se enfoca en la modernización con la llegada de una nueva máquina cortadora de fibra. Además, se mantiene un crecimiento sostenido especialmente en el desarrollo de hilos especiales.

## Lo que necesitan las empresas en el Ecuador

Para Fuad Misle y José María Ponce entre los principales alicientes que la industria necesita son acuerdos comerciales sólidos y a largo plazo que permitan la expansión de los mercados para el ingreso de los productos ecuatorianos.

Misle explica que, en el caso de Texsa, por lo menos el 20 % de la producción de la fábrica se debe exportar y que los conflictos en las relaciones comerciales crean trabas en estos procesos. Además, recalca que los pequeños empresarios de Atuntaqui y Otavalo tienen una importante infraestructura para el desarrollo de prendas terminadas y que se necesitan espacios para la colocación de esta producción.

Para José María Ponce, la industria ecuatoriana ha demostrado la calidad de sus productos que se han sobrepuesto a productos de otros mercados que llegan con bajos precios.



# Nuevo salario básico unificado y salarios sectoriales para 2011

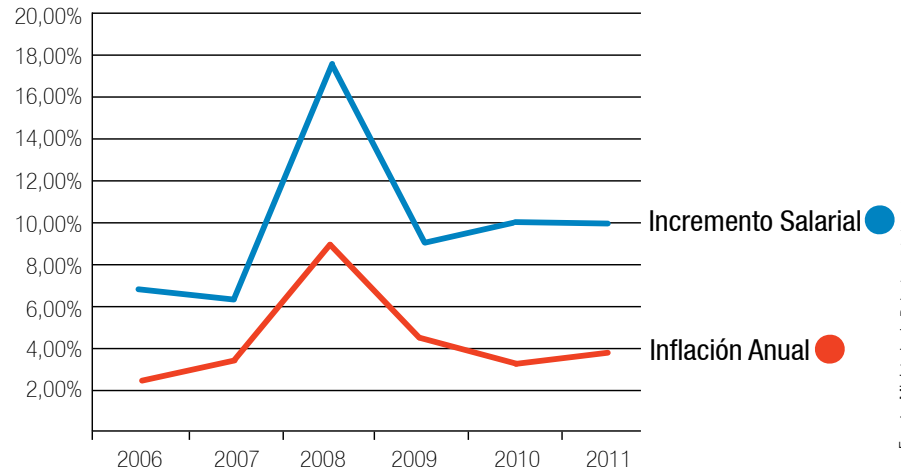
El pasado 24 de diciembre el gobierno nacional, a través del Ministro de Relaciones Laborales, decretó el incremento al salario básico unificado que regirá a partir del 1° de enero del 2011.

Al igual que en años anteriores, no se logró consenso en el seno del tripartito Consejo Nacional de Salarios, ya que representantes de trabajadores planteaban un incremento de USD 60 (25%), mientras que los empleadores propusieron un incremento de USD 8,88 (3,70%, la inflación proyectada para el próximo año).

Frente a este escenario de disenso, el gobierno optó por una decisión unilateral de incrementar 10% el salario básico unificado para el 2011, es decir, que el nuevo valor será USD 264. Para llegar a este porcentaje el gobierno consideró nuevamente tres factores: inflación proyectada (3,7%), productividad nacional (1,5%) y un factor de equidad (4,8%) que no cuenta con una justificación técnica para su determinación.

En las siguientes gráficas vemos el comportamiento que ha tenido el salario básico unificado desde el año 2006, y la relación que han tenido durante el período 2006 – 2010 el incremento porcentual acumulado de los salarios y la inflación anual acumulada:

GRÁFICA No.2



Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales; INEC. Elaboración: AITE

Como se puede apreciar en estas gráficas, tomando en consideración exclusivamente lo ocurrido entre 2006 y 2011, vemos que el incremento porcentual acumulado del salario básico unificado es del 60%, mientras que la inflación acumulada en el mismo período de tiempo es únicamente de 27%. Esto nos deja una relación de 2,25 a 1 entre las dos variables.

De esta manera, comparando el 2010 con lo que se proyecta para 2011, la brecha que existe entre la remuneración básica que per-

cibe un hogar (considerando el factor 1,6 perceptores por familia) y el costo de la canasta básica familiar se habría reducido a la mitad en términos porcentuales. Es así que tenemos las siguientes cifras:

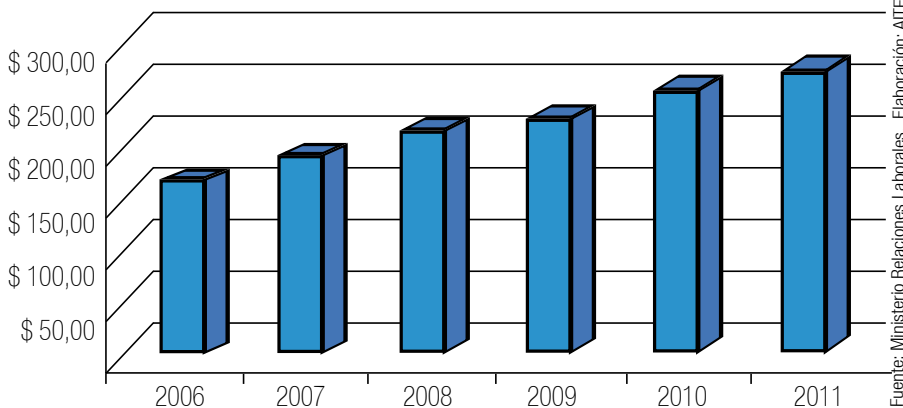
	2010	2011
REMUNERACIÓN BÁSICA	\$ 480,00	\$ 528,00
CANASTA BÁSICA	\$ 542,00	\$ 562,00
BRECHA EN USD	\$ 62,00	\$ 34,00
BRECHA EN %	12,92 %	6,44 %

Nota:

- Remuneración Básica incluye el SBU, el 13er sueldo, el 14to sueldo y los fondos de reserva. Multiplicado por 1,6 perceptores.
- Valor canasta básica 2010 estimada
- Valor canasta básica 2011: \$ 542 más inflación proyectada 2011 (3,7%)

## Salario Básico Unificado

GRÁFICA No.1



Fuente: Ministerio Relaciones Laborales. Elaboración: AITE



## ¿Cómo queda el salario para el sector textil y confección en el 2011?

Hace pocas semanas les informamos el acuerdo que alcanzó la AITE en la Comisión Sectorial de Salarios, en la cual participó en representación de los empleadores de 9 ramas productivas: textiles, confecciones, cierres, calzado, curtiembre, botones, colchones, cuerdas/cordeles y alfombras.

Después de cinco sesiones definimos los porcentajes de incremento salarial sectorial que se sumarán al incremento que el gobierno acaba de definir para el salario básico unificado que entrará en vigencia a partir del 1° de enero del 2011.

También se definió la nueva estructura ocupacional, la cual agrupa los cargos en cinco categorías que a su vez se dividen en 11 subcategorías como se especifica en la Gráfica No. 3. La parte empleadora trabajó en ubicar las estructuras actuales bajo la nueva nomenclatura para evitar ascensos de categoría en ciertas funciones.

La negociación, que tuvo un inicio complicado debido a que el Ministerio de Relaciones Laborales planteó un esquema de incrementos basados en un factor de productividad sectorial irreal (4,26%), terminó de manera satisfactoria aunque evidentemente ligada a la decisión que se adoptare en cuanto al salario básico unificado.

Como representantes de los empleadores nos concentramos en aclarar las cifras sectoriales

GRÁFICA No.3

Estructura Ocupacional del Sector			Salario Básico Unificado	Incremento Salarial sobre SBU	Salario Mínimo Sectorial
A. Jefatura	Técnica / Administrativa	A1	\$ 264,00	4,75%	\$ 276,54
	General	B1	\$ 264,00	4,50%	\$ 275,88
B. Supervisión	Técnica	B2	\$ 264,00	4,25%	\$ 275,22
	Operativa	B3	\$ 264,00	4,00%	\$ 274,56
C. Operación	Especializada	C1	\$ 264,00	3,75%	\$ 273,90
	Técnica	C2	\$ 264,00	3,50%	\$ 273,24
	Básica	C3	\$ 264,00	3,25%	\$ 272,58
D. Asistencia	Administrativo	D1	\$ 264,00	3,00%	\$ 271,92
	Técnico	D2	\$ 264,00	2,75%	\$ 271,26
E. Soporte	Administrativo	E1	\$ 264,00	2,50%	\$ 270,60
	Operativo	E2	\$ 264,00	2,25%	\$ 269,94

demonstrando que el factor de productividad propuesto por el gobierno no era correcto. En base a las cifras oficiales del Banco Central del Ecuador evidenciamos que la productividad media del trabajador en las 9 ramas productivas había decrecido un 2,14% entre 2009 y 2010.

Adicionalmente, explicamos que la productividad media del trabajador a nivel nacional es del 2,70%, razón por la cual desde el lado empleador planteamos como punto inicial de negociación la diferencia entre el factor nacional y el factor sectorial, es decir 0,56%. Propusimos además una variación de 0,30% en cada categoría, con lo cual se completaba la propuesta inicial del lado empleador.

Con las aclaraciones que hicimos respecto a los

cálculos del gobierno, los trabajadores redujeron su petición a la mitad, iniciando con 3,50% hasta un tope de 6,54%; en contrapropuesta el sector empleador solicitó que la diferencia entre las categorías ocupacionales sea de 0,25%, planteamiento que fue aceptado por las partes. Finalmente, acordamos iniciar los incrementos desde 2,25% en la categoría ocupacional más baja.

Como puntos positivos de la negociación prevalecen el que las escalas de incremento acordadas son convenientes desde el punto de vista que se logró mantener una estructura corta, con una diferencia entre la escala más baja y la más alta de 2,5% y con un promedio de 3,50% en la categoría donde se concentra el grueso de los trabajadores de nuestros sectores (categoría C, Operación).

## Ferías



### ITMA 2011 • Innovación

Fecha: 22-29 septiembre 2011  
Lugar: Fira de Barcelona Gran Via. Barcelona, España.  
[www.itma.com](http://www.itma.com)

### Congreso y Taller "Construcción de Marca" • AITE

Fecha: 08-09 febrero 2011  
Lugar: Auditorio y Sala de Uso Múltiple del Edificio Las Cámaras. Quito, Ecuador.  
[inscripciones@multienlace.com.ec](mailto:inscripciones@multienlace.com.ec)

### Rueda de Negocios • AITE

Fecha: 07-08 junio 2011  
Lugar: Centro de Exposiciones Quito, Ecuador  
[inscripciones@multienlace.com.ec](mailto:inscripciones@multienlace.com.ec)

