

# ***La adaptación de la empresa privada a la Integración Andina: Algunas sugerencias***

**Pfaller, Alfred; Stanzick, Karl Heinz**

---

**Alfred Pfaller:** Economista

**Karl-Heinz Stanzick:** Economista

---

## ***A. Contexto de la problemática***

I. El presente estudio se ocupa del problema de la eficiencia de la empresa privada en el cumplimiento de su principal función social. Esta función social consiste en la producción del bienestar material del país. Son las empresas privadas en el sistema vigente en el Ecuador que están encargadas de la mayor parte de las tareas de organizar la producción combinando los factores trabajo y medios de producción, de formar y aumentar el capital productivo, de desarrollar productos y de asegurar, mediante la exportación, la capacidad de intercambio del país con el extranjero. Este estudio pregunta: ¿Cuáles son las condiciones necesarias para que la empresa privada cumpla de la manera más eficiente con estas tareas y, por ende, máxima en su contribución al bienestar nacional?

II. Para dar respuesta a esta interrogante sería conveniente especificar un poco más las exigencias a la eficiencia empresarial, en relación a la situación actual del país. ¿Que deberían aportar las empresas privadas en el presente, al desarrollo nacional? Después de muchos decenios de estancamiento relativo, debido tanto a la falta de mercados como a la escasez de algunos recursos esenciales (especialmente divisas) la economía ecuatoriana presenta, desde hace unos pocos años, condiciones mucho más favorables para un desarrollo rápido. Este mejoramiento tiene su origen en dos circunstancias:

- a) La desaparición del tradicional cuello de botella en la capacidad de importar
- b) La apertura potencial de nuevos mercados de exportación para la industria nacional, como resultado del proceso de Integración Andina.

Aprovechar al máximo las nuevas oportunidades para la expansión cuantitativa y cualitativa de la producción es la primera exigencia a la eficiencia de las empresas

privadas. Una orientación aún más específica para la acción empresarial, en este sentido, se deriva de las metas que pone la planificación estatal y cuyo cumplimiento puede ser considerado como eficiencia "normativa".

El proceso integracionista, por otro lado, también significa la eliminación paulatina de la protección arancelaria para las empresas ecuatorianas, que van a ser expuestas a una competencia intra-regional mucho más fuerte. Las empresas tendrían que prepararse para enfrentar exitosamente esta competencia.

Otro aspecto de la situación económica del país tiene implicaciones importantes para el aporte exigido de las empresas privadas. La falta casi total de una estructura industrial significa que las empresas todavía tienen que asumir, en gran medida, las funciones "pioneer". Vale decir, que su tarea no se limita sólo a la racionalización, expansión y modernización del aparato productivo existente, sino que ella debe, ante todo, promover la construcción de tal aparato, por medio del desarrollo de líneas de producción que hasta ahora no existen en la economía nacional. En este aspecto la tarea se distingue profundamente de la del sector empresarial de países más desarrollados. Sin embargo, entre otros, dos factores modifican la función "pioneer" en Ecuador en comparación con la de los creadores de las grandes empresas de los países desarrollados.

a) La existencia de patrones tecnológicos que solamente deben ser copiados y que hacen de la tarea de las empresas ecuatorianas una de "imitación creativa". Nueva Sociedad Nro. 17 Marzo-Abril 1975, pp. 28-43

b) La competencia de las empresas extranjeras, lo que constituye un desincentivo muy fuerte a la creación de nuevas empresas.

III. Habiendo delineado la tarea productiva que corresponde a las empresas privadas ecuatorianas en la situación actual, debemos ocuparnos ahora de los factores que determinan en qué grado ellas cumplen con esta tarea. Podemos distinguir tres tipos de factores:

a) Los estímulos que ofrece el mercado a la actividad empresarial

b) La existencia de una capacidad empresarial para responder en forma adecuada a las oportunidades de inversión

c) La motivación a maximizar el éxito de la empresa.

El primero de estos se refiere al contexto económico en que actúan las empresas. La importancia primordial a este respecto es la rentabilidad y el riesgo relativo, de las inversiones productivas que necesita el país para su desarrollo, en comparación con otras inversiones abiertas a los empresarios. Si esta comparación resulta desfavorable para las primeras, es de esperar que la actividad empresarial no se compatibilice con el interés nacional. Una estructura altamente monopolizada del mercado conduce a este resultado. También la existencia de múltiples oportunidades para la inversión especulativa (por ejemplo en las áreas del comercio y de los inmuebles) distrae recursos de la inversión productiva. Es función de la política económica aumentar la rentabilidad y la seguridad de las inversiones prioritarias para el desarrollo nacional y disminuir las oportunidades para otro tipo de inversiones, con el fin de hacer coincidir los intereses particulares del empresario con el interés nacional.

El segundo factor mencionado, la capacidad empresarial, se refiere tanto a la organización de los procesos productivos y comerciales (tecnología, organización del trabajo, marketing) como al potencial financiero. Las exigencias de eficiencia empresarial se derivan de las necesidades del proceso productivo y de la competencia en el mercado. La capacidad empresarial se basa en la organización del sector privado, referida tanto a la estructura interna de las empresas, como a las estructuras inter-empresariales y a la estructura auxiliar que facilita a las empresas el acceso a los recursos requeridos (promoción estatal de la exportación, centros de información tecnológica, bancos de fomento, etc.).

El tercer factor, la motivación empresarial, concierne al prevalecimiento de los objetivos estrictamente empresariales sobre los extra-empresariales en la actuación de las empresas, por ejemplo en el uso de sus excedentes, en la política de inversión y expansión o en la ocupación de las posiciones gerenciales. Este factor también está basado en parte en la organización interna de la empresa, en cuanto ésta logra institucionalizar la motivación empresarial en el sentido indicado. Por otra parte, influyen aquí factores socio-culturales (valores, patrones de comportamiento, etc.). Debe mencionarse que la racionalización empresarial frente a los estímulos económicos, a la cual aludimos en el primer factor, se define parcialmente en base a los objetivos prevalecientes en los empresarios.

IV. Del conjunto de los aspectos delineados en torno a la eficiencia de la empresa privada nos interesa especialmente la organización de la actividad privada en cuanto a sus efectos sobre la capacidad y la motivación empresarial. Vamos a presentar algunos atributos esenciales que permiten a las empresas maximizar su efi-

ciencia en los puntos indicados y vamos a discutir cómo se puede asegurar que las empresas privadas adquieran estos atributos. También vamos a considerar algunas implicaciones secundarias de las medidas correspondientes.

***B. Algunos requisitos para una organización eficaz del sector privado***

Queremos dirigir la atención a tres tendencias que caracterizan la evolución de la empresa en el mundo entero y, muy marcadamente, en los países más desarrollados.

- a) La tendencia a grandes unidades de producción
- b) La tendencia a la concentración financiera
- c) La tendencia a la empresa gerencial donde están separadas administración y propiedad.

Estas tendencias, bastante universales, responden a la necesidad de una eficacia empresarial cada vez mayor. Su consideración ha llegado a ser la pre-condición general tanto para que las empresas como las economías nacionales, en su conjunto, sobrevivan y tengan éxito en el marco internacional.

Como se ha dicho, los procesos integracionistas con la ampliación de los mercados, por un lado generan la posibilidad de conseguir nuevos niveles de eficiencia para empresas antes restringidas por la estrechez del mercado nacional, pero, por otro, con la eliminación de las protecciones, establecen la necesidad de adoptar niveles internacionales de eficiencia, siguiendo las tendencias señaladas.

La necesidad de aumentar la eficiencia se da en triple sentido:

- a) Las empresas ecuatorianas tienen que conseguir el nivel de sus competidores dentro del área andina para que tengan éxito en la exportación a los mercados regionales y defiendan el mercado doméstico contra las importaciones desde otros países andinos.
- b) Todas las empresas de los países andinos, incluso las ecuatorianas, tienen que mejorar su competitividad frente a las empresas extranjeras que se establecen - incentivadas por el mercado ampliado - en la región.

c) El bloque andino, en su conjunto, tiene que conseguir niveles de eficiencia que le permitan incrementar substancialmente sus exportaciones al mundo exterior, asegurando así la capacidad de importación de la región, que es pre-condición vital para su desarrollo a largo plazo.

### **I. La concentración de la producción**

La ventaja de las grandes unidades de producción, en comparación con las pequeñas, está basada, principalmente, en las llamadas economías de escala. A pesar de muchas peculiaridades específicas que le ponen límites, la "Ley" de las economías de escala tiene validez suficiente para dar origen a una diferencia promedio significativa en la eficiencia entre plantas pequeñas y plantas grandes. Esta diferencia se manifiesta en los costos de producción y, muchas veces, en la calidad del producto, dado que solamente desde una cierta cantidad de unidades producidas son rentables ciertos procesos de precisión. Algunas líneas de producción son viables sólo en escalas muy grandes. Por lo general, el progreso tecnológico sigue aumentando estas ventajas de la producción en gran escala. La competitividad en el campo internacional requiere, por esta razón, una producción en escala que corresponde a la de los competidores. Para la economía entera, se deriva de esto la necesidad de limitar el número de plantas y concentrar la producción posible (a su vez limitada por la demanda y la disponibilidad de recursos) en unidades de producción de un tamaño competitivo. Para este fin hay que expandir las plantas más prometedoras. Las otras deberían desaparecer o - si es posible incorporarse en procesos de producción más grandes. Las nuevas inversiones deben orientarse hacia la instalación de plantas de gran tamaño, permitiendo expansiones posteriores con el fin de mantenerse a niveles internacionales (o regionales) de eficiencia. La concentración de la producción, implica en países pequeños como el Ecuador, la necesidad de la especialización en un número limitado de líneas de producción.

### **II. La concentración financiera**

La producción, en unidades relativamente grandes, requiere empresas que dispongan del suficiente capital para financiar inversiones y operaciones en la escala apropiada. Así, muchas líneas de producción simplemente quedan fuera del alcance de las empresas pequeñas. Este requisito de la concentración financiera, sin embargo, va más allá de las necesidades de la concentración técnica de la producción. Constituye un aspecto adicional para la competitividad de las empresas. El poder financiero da la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios de las circunstancias y permite una conducción empresarial más eficaz. La mayor flexibilidad de las empresas grandes constituye una ventaja decisiva cuando hay que enfrentar co-

yunturas adversas, cambios en la estructura de la demanda o cuando hay que incorporar cambios tecnológicos.

En estas situaciones no es suficiente que la empresa produzca eficientemente y sea competitiva en precios y en calidad. Es preciso disponer de la capacidad de absorber - sin quebrar cargas financieras extraordinarias y relativamente grandes para mantener la competitividad. Esta capacidad no es tanto una función de la rentabilidad del capital como de su masa. La falta de masa también pone en peligro la independencia de las empresas pequeñas frente a las más grandes, que, en el proceso de concentración inherente al sistema capitalista, tienden a absorber paulatinamente a aquellas. Para una economía nacional - en la medida en que se abre al capital extranjero - le quedan así solo dos alternativas: o implementar el proceso de concentración entre las empresas nacionales o ser dominada cada vez más por las empresas extranjeras.

La otra ventaja de la concentración financiera tiene relación con la eficiencia de la conducción empresarial en el aspecto estático. Las empresas grandes, independientemente de la concentración técnica de la producción, pueden mantener más fácilmente equipos gerenciales y administrativos de alta calidad. Además pueden gastar montos más grandes para servicios auxiliares como del marketing o de investigación tecnológica, lo que les da una ventaja importantísima sobre sus competidores más pequeños. Lo decisivo, en todos los aspectos considerados, es la diferencia en la relación entre ciertos gastos no proporcionales a la escala de operaciones corrientes y la masa total de capital manejado por la empresa. Mientras más pequeña es esta relación, más fácil es la absorción de los gastos respectivos por la empresa. Siguiendo este análisis, resulta ventajoso aumentar el poder financiero de una empresa por la formación de conglomerados, con el fin de que el capital agregado de varias empresas sucursales esté disponible, según la necesidad, para subvencionar gastos extraordinarios (expansiones, modernizaciones o la cobertura de pérdidas) en cualquier parte del conglomerado.

Lo dicho sobre las ventajas de las empresas grandes, desde luego no implica una sentencia de muerte para todas las empresas medianas y pequeñas. La experiencia de los países desarrollados muestra que éstas siempre tienen su lugar al lado de los gigantes e incluso proliferan asumiendo funciones auxiliares para las grandes. Lo que sí quisiéramos decir, es que la economía nacional no puede persistir exitosamente ante el desafío de la integración, si no dispone en las ramas decisivas (vale decir las que deben competir con el extranjero) de empresas suficientemente gran-

des y, por ende, si no tiene lugar una concentración significativa de la producción y del capital.

### **III. La empresa gerencial**

La concentración productiva y financiera es, en muchos casos, (no en todos) indispensable para elevar la eficiencia de las empresas nacionales y regionales a nivel de sus competidores internacionales y adecuar así su capacidad de actuar exitosamente ante el desafío de la integración. La onda de concentraciones instigada por la integración europea, en la ya altamente eficiente industria alemana, confirma esto. Ahora bien, la posibilidad y la disposición a la concentración necesaria, presuponen un cierto tipo de empresa, que, además, en otros aspectos, constituye la mejor precondition para la eficiencia. Esta es la "empresa del público" que, - bajo la forma jurídica de la compañía anónima - pertenece a un número elevado de copropietarios y cuya conducción está en manos de gerentes profesionales que no tienen participación significativa en la propiedad de la empresa. Las ventajas de este tipo de empresa, en comparación con su tipo opuesto, la empresa familiar, son cuatro:

- a) La concurrencia de muchos capitales dispersos permite una acumulación de capital mucho mayor que en el caso del ahorro de solamente una familia.
- b) La anonimidad y la división de la propiedad aseguran la mayor movilidad del capital y por ende su alocación más eficiente.
- c) La separación de las funciones gerencial y propietaria hace la conducción empresarial independiente de criterios y objetivos extraempresariales de sus propietarios e institucionaliza el objetivo de maximar el éxito de la empresa.
- d) La ocupación de las posiciones gerenciales según criterios de capacidad profesional asegura una conducción más competente que la prevalencia de criterios familiares.

El primer punto no requiere mejores explicaciones. Con respecto a la movilidad del capital lo decisivo es que en la empresa familiar la alocación productiva del capital está ligada a su propia fuente, mientras que la institución de la co-propiedad anónima puede desarrollar un mercado generalizado de capitales que les dirige cuasi-automáticamente - según el juego de oferta y demanda - hacia las inversiones más rentables.

El punto c), que se refiere a la independencia de la conducción empresarial, consta un conflicto latente entre los intereses de los propietarios y las necesidades del éxito máximo de la empresa, conflicto que solamente tiende a ser solucionado en contra de los primeros y a favor de la empresa, si hay gerentes independientes, no propietarios, cuyo interés propio está estrechamente ligado al éxito y a la expansión de la empresa.

Para los propietarios, la empresa constituye básicamente una fuente de recursos para su consumo privado y para el aumento de su riqueza. Existe por ende la tendencia por parte de ellos de explotar la empresa para conseguir y mantener un cierto nivel de consumo familiar o para invertir las utilidades obtenidas fuera de la empresa (por ejemplo, en negocios especulativos). Lo segundo, constituye una actitud muy racional desde el punto de vista del propietario individual, quien desea proteger su riqueza diversificando las inversiones familiares, entre las cuales la empresa es considerada solamente una posibilidad. También hay que tomar en cuenta la motivación social del típico empresario familiar. Cuando ha logrado un nivel de vida y junto con éste, un prestigio social que estima satisfactorio, ya no está interesado en expandir de todos modos su empresa. Este es el caso especialmente cuando nuevas inversiones productivas le llevarían a un campo que no conoce, con un riesgo que se le presenta subjetivamente bastante alto, y con perspectivas de renta que no justifican grandes esfuerzos. Tal actitud es perfectamente viable en una economía altamente monopolizada con mercados protegidos, donde no hay presión para la expansión e innovaciones continuas. El gerente profesional, en cambio, está primordialmente interesado en el crecimiento de la empresa, ya que éste es índice de su propio éxito profesional, asegura su carrera, aumenta su poder personal y, en caso de estar ligada parte de sus remuneraciones al monto de las ventas, también incrementa su ingreso. La gerencia no propietaria, vela por la reinversión de los excedentes en contra de su distribución en dividendos, frecuentemente preocupación principal de los propietarios. Por las razones indicadas, la empresa gerencial generalmente tiene una dinámica más fuerte que la empresa familiar, aunque no sería difícil mostrar excepciones a esta regla.

El cuarto punto en favor de la separación de propiedad y conducción empresarial concierne a la competencia profesional de los gerentes. En cuanto la empresa está dirigida por sus propietarios (típicamente por el jefe de la familia propietaria) el conocimiento y la aptitud que son decisivas para la conducción dinámica de una empresa en el contexto de la competencia internacional, son dejados completamente a la suerte. Ahora, el ambiente muy limitado de la actividad empresarial tradicional en un país como el Ecuador, conlleva casi con necesidad una falta de prácti-

ca e ignorancia generales en torno a la conducción empresarial moderna, por parte de los dueños de las empresas familiares. Esto significa, además de la necesidad imperativa de formar rápidamente equipos gerenciales competentes, que, por lo general, solamente aquellas empresas pueden conseguir los niveles de eficiencia requeridos en el futuro, que ponen a su cabeza gerentes cuyo conocimiento y habilidad sobrepasan ampliamente las experiencias que podían ofrecer las empresas nacionales en el pasado. La superioridad en este respecto de un sistema abierto de selección sobre uno de asignación automática, es obvia. Cabe recordar que solamente empresas de un cierto tamaño pueden concederse "el lujo" de una administración profesional.

### ***C. Vías para satisfacer los requisitos de eficiencia***

#### **I. La realidad ecuatoriana**

Los tres requisitos discutidos para la eficiencia empresarial en el ámbito internacional actual, no son satisfechos de manera suficiente dentro del sector privado de la economía ecuatoriana. Aunque existe una concentración marcada de la oferta industrial en el mercado interno, faltan las plantas y las empresas grandes que necesitaría la economía nacional para enfrentar exitosamente el desafío de la integración. En general, el tamaño de las unidades de producción y de las empresas, corresponde - como es lógico - al muy reducido mercado interno. Tampoco existe una estructura empresarial que sería capaz de adaptarse fácilmente a las exigencias nuevas del mercado ampliado y de la competencia regional e internacional. Salvo poquísimas excepciones no hay en el país una verdadera compañía anónima. En su gran mayoría, las empresas que figuran bajo esta forma jurídica pertenecen a una familia o a un grupo muy reducido de personas. La motivación y la capacidad empresarial de estas compañías corresponden a las de la empresa familiar. Su dinámica frente a nuevas oportunidades de inversión y su disposición a penetrar en campos desconocidos, son, como se indicó más arriba, muy limitados. La falta de compañías que den acceso a su capital social a un gran número de personas, también significa que la posibilidad de reunir ahorros privados a grandes masas de capital, está muy restringida. Lo mismo vale para la movilidad del capital. Las perspectivas actuales, pues, para la formación de grandes empresas privadas, sea por la expansión de las ya existentes o sea por la creación de nuevas, no son prometedoras.

No hace falta aquí afirmar lo dicho con estadísticas, ya que se trata solamente de un diagnóstico muy global sobre el cual se basan nuestras propuestas para un ajuste de la estructura del sector privado ecuatoriano.

Antes de considerar las varias soluciones organizacionales para el establecimiento de una empresa grande, dinámica y eficiente en el Ecuador, hay que especificar un poco más las posibilidades y las necesidades de la estructura económica del país. Se ha dicho que el tamaño generalmente reducido de las empresas ecuatorianas corresponde al reducido mercado interno. Esto significa, para nuestro problema, que el mercado interno actual simplemente no permite en muchas ramas o sub-ramas escalas suficientes de producción. La observación de una concentración ya muy fuerte en el sector industrial doméstico orientado hacia la satisfacción de la demanda interna confirma este argumento. Las posibilidades de concentración para aumentar la eficiencia y enfrentar mejor el desafío de la integración, por eso, son muy escasas dentro del mercado interno. Las mejores oportunidades a este respecto tal vez quedan en el campo de la concentración financiera más allá de la concentración técnica de la producción.

En esta situación son de importancia dos aspectos: Primero, la propia integración andina con su ampliación de mercados abre la posibilidad de producir a escalas más grandes. En cuanto se trata de mercados garantizados dentro del esquema de programación sectorial, la eficiencia puede ser esperada como consecuencia de la integración (ampliación de empresas existentes y creación de nuevas empresas grandes). Pero en cuanto la integración abre las puertas a la competencia intraregional, sería fundamental haber conseguido previamente un cierto nivel de competitividad, y, en esto, tienen generalmente una clara ventaja las empresas relativamente grandes, cuya formación no permite el mercado ecuatoriano.

Segundo, para aumentar la competitividad de las empresas andinas, de cualquier nacionalidad que sean, frente a las empresas extranjeras dentro y fuera del mercado regional, convendría ajustar la concentración intra-regional a la imperante en el mundo exterior, reduciendo el número de productores independientes en las diversas ramas. Esto en parte también va a ser asegurado por la programación sectorial que atribuye a los diversos países, monopolios regionales en ciertos productos. Puede esperarse que la escala, así garantizada, permita, por lo menos en algunos de ellos, conseguir niveles de competencia internacional. Por otra parte, habría que acelerar el proceso de la concentración, que eventualmente se efectúa por vía de la eliminación de los competidores más débiles. Esto se consigue con la concentración negociada a nivel supranacional. Aquí entonces, hay una posibilidad para el capital ecuatoriano que, a nivel nacional, no podría establecer empresas competitivas (dada la superioridad que concede el mayor mercado interno a los competidores de los otros países) participando en la formación de aparatos productivos a gran escala. Para la economía nacional sería importante que tales cooperaciones supra-

nacionales resultarían en una proporción debida, en el establecimiento de plantas en el Ecuador.

## **II. Opciones fundamentales para aumentar la eficiencia empresarial**

Se ofrecen tres vías básicas que no son mutuamente excluyentes para adecuar la actualmente retardada estructura empresarial del Ecuador a las exigencias de la integración. Una de ellas consiste en el trasplante de estructuras altamente eficaces de empresas extranjeras al país y en la asociación del capital nacional con ellas. Así el empresariado nacional sería dispensado de la tarea de "pionero" señalada en la introducción. Pudiera limitar su aporte a la contribución de capital y a la prestación de servicios de agencia local de las empresas extranjeras, que, a su vez, además de parte del capital, aportarían los diseños tecnológicos y organizativos y el de marketing. Los intereses del capital doméstico son servidos en este esquema por la participación en las utilidades y con la reducción sustancial del riesgo empresarial. El Gobierno podría velar por los intereses nacionales con regulaciones administrativas y con la manipulación de incentivos positivos y negativos.

La segunda estrategia otorga el papel de pionero al Estado. El asume la iniciativa en la creación de empresas eficientes y orientadas al mercado andino, dando al capital privado la oportunidad de asociarse. El papel y las ventajas de éste serían parecidas a los de la primera estrategia. El Estado también podría entregar los proyectos iniciados por él, enteramente al sector privado una vez que está terminado el trabajo pionero. Este camino ha sido tomado, durante muchos años, por la Corporación de Fomento de Chile. La participación estatal en empresas privadas no presupone un cambio profundo del sistema económico vigente. Es práctica cada vez más frecuente, incluso en países capitalistas desarrollados, donde capitales públicos son llamados en socorro de empresas privadas (casos Renault en Francia, varios casos recientes en Inglaterra).

La tercera estrategia consiste en la adecuación de la propia empresa privada nacional con el objetivo de que ella se ajuste a las exigencias arriba señaladas. De esta estrategia van a ocuparse más detalladamente las siguientes deliberaciones.

## **III. Sociedad Anónima y Mercado de Capitales**

Debería ser evidente, después de lo dicho anteriormente, que el imperativo más claro y urgente en torno a la adecuación de la empresa privada ecuatoriana es la creación, propagación o vitalización de verdaderas compañías anónimas y del mercado de acciones. Aunque esto en sí mismo no garantiza la eficiencia, es un pre-requisito imprescindible para la formación de empresas grandes "profesionalizadas"

en motivación y capacidad. El reclamo para mercados de capitales eficientes y sociedades anónimas auténticas ha sido expresado durante muchos años por los que se preocupan del desarrollo latinoamericano. Empíricamente se basa en la experiencia histórica de los países capitalistas más desarrollados, para cuya organización económica la sociedad anónima, compuesta de miles de capitales dispersos, ha constituido, desde una etapa muy temprana, uno de sus pilares fundamentales. El problema en América Latina y, especialmente en sus países menos desarrollados, a los cuales aún pertenece el Ecuador, es:

¿Cómo realizar lo que se ha reconocido como necesario? Las medidas propuestas se refieren a la incentivación de las empresas familiares a la apertura, se refieren a la creación de instituciones y mecanismos que facilitan y activan el mercado de acciones y se refieren a la estimulación de la demanda por parte de los ahorristas. No es aquí el lugar de discutir, una vez más, las varias medidas alternativas, sus posibilidades y sus dificultades. Solamente un aspecto básico debe ser mencionado. Una de las dificultades más fundamentales para el establecimiento de una estructura empresarial moderna consiste en la resistencia de las empresas privadas existentes, que podríamos llamar "pre-modernas", contra su propia transformación. Las mismas razones que llevan a estas empresas a una actuación ineficiente desde el punto de vista del desarrollo nacional, también les hacen oponerse a la reestructuración deseable. Uno de los puntos más críticos a este respecto es la apertura de las empresas familiares. Mientras que la mantención de la empresa, como feudo familiar, persiste como uno de los intereses centrales de los empresarios, otros objetivos que beneficiarían a las empresas como tales tienen necesariamente que ser postergadas. En cambio, una vez lograda la transición de la compañía familiar a una compañía gerencial abierta, los intereses de las empresas mismas demandan las medidas que permiten una mayor capitalización y, en general, una mayor eficiencia. Tal vez la diferencia se muestra en ningún punto más claro que en la pregunta de la publicidad de los balances. Como es muy natural, las empresas familiares prefieren, ante todo, la confidencialidad - a nadie le gusta exhibir su vida privada y aún menos en su aspecto financiero a todo el mundo -. Por otro lado, hace un tiempo exigieron las grandes compañías alemanas, que ya están obligadas a la publicación anual de sus balances, una mayor publicidad para interesar a un mayor número de ahorristas en la compra de sus acciones y para aumentar así su poder financiero frente a la integración europea y a la competencia norteamericana. La diferencia no está entre las mentalidades latinoamericana y alemana sino - como ya hemos dicho - una de organización empresarial, que da, al balance, el carácter de asunto privado en el primer caso y de asunto semi-público en el segundo caso, donde ya no coinciden las finanzas de la compañía con las de sus propietarios que son miles.

#### **IV. Fusión de empresas y formación de conglomerados**

Para el fortalecimiento y la racionalización de la estructura empresarial se ofrecen varias posibilidades de formar empresas grandes sobre la base de las ya existentes más pequeñas, cuyo número se reduce en este proceso.

a) Pueden unirse dos o más productores de la misma clase de bienes y así racionalizar sus procesos de producción evitando gastos paralelos innecesarios. Esta concentración horizontal puede resultar en una división de trabajo entre las varias plantas que pueden especializarse, por ejemplo en diferentes tipos de productos dentro del programa entero de producción. Por otro lado, permite el fortalecimiento de las funciones no estrictamente operacionales, como la investigación o el marketing. Pero, como ya se ha dicho en ocasión anterior, las posibilidades para este tipo de concentración deberían ser muy escasas dentro del aparato productivo existente en el Ecuador. Tal vez las mayores oportunidades las ofrece la formación de cadenas, en bienes que se producen a nivel local.

b) Verticalmente pueden unirse empresas cuyos productos pertenecen a etapas diferentes del mismo proceso productivo. Sin embargo, aquí los efectos de racionalización no justifican en cada caso la concentración. Las ventajas principales pueden ser para los productores de los insumos, el aseguramiento del mercado y para los elaboradores de los insumos la mayor independencia en el abastecimiento o costos menores de producción.

c) La concentración diagonal, finalmente, puede prestar una mayor flexibilidad y un robustecimiento financieros a las empresas. En este aspecto tal vez existen las mayores posibilidades de concentración en el Ecuador.

Cualesquiera de los tres tipos de concentración se puede realizar más fácilmente mediante la compra de un paquete mayoritario de acciones de una empresa por otra. Esto permite una influencia decisiva de la empresa propietaria en la conducción de la empresa dependiente. La vía alternativa de la fusión de dos empresas para establecer una tercera nueva, resulta tarea mucho más complicada y difícil. Una precondition para el desenvolvimiento no obstaculizado de los procesos deseables de la concentración empresarial es, por lo tanto, que las empresas están ligadas al mercado de acciones.

#### **V. Cooperación entre empresas**

Las formas de concentración discutidas en el capítulo anterior implican la eliminación de empresas independientes por efecto de su incorporación en un conglome-

rado o de su fusión con otras. Sin embargo, muchos de los resultados beneficiosos de la concentración pueden obtenerse, también, con la cooperación entre empresas independientes. La cooperación significa la implementación común de algunas tareas o, en otras palabras, la fusión - perpetua o temporaria - de algunas funciones empresariales, mientras las demás quedan por ser cumplidas separadamente. Así, aún empresas pequeñas pueden lograr ventajas específicas de racionalización (según el objeto de la cooperación) y suficiente capacidad financiera para la ejecución de inversiones u operaciones específicas. La cooperación inter-empresarial debe ser considerada, por lo tanto, como una de las formas más indicadas de la adecuación empresarial en el actual contexto ecuatoriano. No presupone una transformación previa de la empresa familiar predominante, pero sí una cierta dinamización motivacional y una cierta capacitación gerencial.

Las tareas que pueden implementarse en cooperación incluyen casi todas las funciones empresariales. En especial se prestan a ella los siguientes rubros:

**Investigación y desarrollo:**

Pueden llevarse a cabo proyectos comunes de desarrollo, mantenerse departamentos de investigación comunes o intercambiarse resultados de investigación y conocimientos de procesamiento.

**Abastecimiento:**

Puede organizarse la compra común de los insumos a fin de mejorar la posición de negociación frente a los proveedores. También podría acordarse en ciertos casos el abastecimiento mutuo con insumos.

**Producción:**

Las posibilidades de cooperación incluyen la producción común de ciertos bienes, la división de trabajo con especializaciones dentro de un programa de producción común y la estandarización de los productos. También puede racionalizarse la utilización de la capacidad instalada mediante el intercambio de pedidos o la entrega de partes del trabajo por un contrato a otros talleres u otras fábricas con capacidad idónea. Esta tarea puede ser sistematizada por una oficina de mediación de contratos y de subcontratación. Tales sistemas de ayuda mutua funcionan con gran éxito desde hace muchos años entre los empresarios pequeños alemanes.

**Comercialización:**

Pueden efectuarse investigaciones comunes sobre el mercado, intercambiarse informaciones respectivas, establecerse organizaciones comunes de ventas de publi-

cidad (especialmente para fines de exportación), acordarse el uso mutuo de tales organizaciones y establecerse marcas comunes para ciertos productos.

### **Administración:**

Aquí la cooperación también puede incluir la organización común de ciertas funciones administrativas, la prestación mutua de servicios e instalaciones y el intercambio de información y de experiencias organizativas.

La cooperación inter-empresarial puede limitarse a un punto específico o abarcar varios de los puntos indicados. Las formas de cooperación van desde simples acuerdos hasta la participación mutua en el capital y la fundación común de empresas sucursales que implementan las actividades comunes o de empresas matrices que coordinan la acordada división de trabajo. Además puede establecerse la cooperación a nivel bilateral o multilateral, siendo la forma más destacada de la segunda la cooperativa.

Tal vez la dificultad más grande con respecto a la cooperación entre empresas independientes consiste en el primer paso, aunque en un país pequeño las iniciativas correspondientes pueden ser facilitadas por una red relativamente densa de relaciones personales entre los empresarios. De todas maneras, para extender al máximo las posibilidades de contacto, sería de gran utilidad una oficina de mediación, a la cual pueden dirigirse las empresas que desean entrar en cooperación con otra empresa. Tal oficina, que puede ser o estatal o un producto de la cooperación empresarial, debería manejar confidencialmente las informaciones suministradas por las empresas solicitantes y establecer contactos anónimos donde las solicitudes parecen complementarse, para que después las propias empresas puedan decidir sobre la iniciación de negociaciones. Una oficina de esta índole está funcionando desde hace pocos años en el área del Mercado Común Europeo.

Aparte de las varias formas mencionadas de cooperación, la idea de la concentración parcial de algunas funciones empresariales, mientras que se mantenga la independencia de las empresas mismas, puede extenderse al establecimiento de servicios supra-empresariales. Tales servicios, que, en parte, ya existen en el país podrían asumir de manera centralizada las tareas:

a) de la recopilación y diseminación de informaciones importantes para las empresas, especialmente en asuntos tecnológicos y de marketing

b) de la promoción de la venta de productos nacionales en el extranjero

c) del establecimiento de normas industriales.

Estos servicios, igual que la antes mencionada oficina de cooperación empresarial, pueden ser mantenidos por los propios empresarios como producto de cooperación multilateral. También, si la capacidad organizativa del sector privado no es suficiente pueden ser establecidas y mantenidas por el Estado.

## **VI. Concentración y cooperación intra-regional**

La concentración y la cooperación entre empresas como mecanismos de la racionalización y del fortalecimiento financiero desde luego no son limitadas al ambiente de un país. El traspaso de las fronteras nacionales a este respecto ofrece la ventaja de una ampliación adicional de las escalas en un sentido técnico y financiero. El surgimiento de las grandes empresas multinacionales a nivel mundial muestra que esta ventaja no se da solamente para economías pequeñas. Tales economías, como la ecuatoriana, sin embargo, se ven confrontadas no sólo con la conveniencia, sino, en muchos casos, con la necesidad de organizar su producción a nivel supranacional, si no quieren sufrir desventajas competitivas cada vez más pronunciadas.

La ampliación de las escalas por medio de la organización supra-nacional de la producción, que puede ser imperativo para el éxito de las empresas frente a la integración, propulsa, a su vez, la integración regional. De esta manera las empresas no solamente pueden aumentar su eficiencia adaptándose al proceso integracionista, sino asumir el papel de protagonistas de la integración. Ante todo pueden establecer - dentro del marco de la organización empresarial e independientemente de las gestiones integracionistas estatales - una división de trabajo regional, sea de manera horizontal o vertical. A esta división del trabajo por encima de las fronteras, se puede llegar tanto por la concentración como por la cooperación supra-nacional, aunque ambas pueden usarse también con otros resultados.

Con respecto a la concentración supra-nacional se puede distinguir entre la formación de empresas con base de capital supra-nacional (sea mediante la concurrencia de capitales de varios países para una fundación, o sea por la apertura de una empresa nacional a la participación de capital foráneo) y la unión de dos o más empresas de diferentes países (sea por una fusión, o sea por la formación de un conglomerado). Mientras que el primer caso significa primordialmente una concentración financiera, el segundo caso siempre implica una división física del trabajo.

La cooperación entre empresas que mantienen su independencia se puede referir a una división de trabajo como también a otros aspectos de interés común, los cuales

se han señalado arriba (por ejemplo importaciones o exportaciones comunes). Y no hay que pensar aquí solamente en cooperaciones bilaterales; la idea puede extenderse, también, a la cooperación multilateral incluyendo la totalidad de las empresas de una determinada rama e, incluso, todas las empresas de dos o más países. Tales cooperaciones, que podrían llevarse a cabo por intermedio de las asociaciones empresariales nacionales, pueden referirse a la organización de toda clase de servicios auxiliares (informaciones, promoción de ventas y otros) y a la unificación de ciertas condiciones que afectan la transparencia y la permeabilidad de los mercados y, en general, de las economías nacionales.

Parte importante de esta última tarea es el establecimiento de normas industriales comunes. La cooperación multilateral, a su vez, puede facilitar mucho las cooperaciones bilaterales, preparando toda una infraestructura para éstas.

En este país (y no sólo en éste) la concentración y la cooperación empresarial a nivel regional encuentran obstáculos serios:

- a) en la falta de informaciones y de posibilidades institucionalizadas para contactos, lo que concluye en el aislamiento internacional de la gran mayoría de los empresarios ecuatorianos, y
- b) en la heterogeneidad jurídica imperante en los países de la región, que aumenta la incertidumbre respecto a la actividad empresarial en el extranjero y, especialmente, respecto a la unión con empresas de otros países andinos.

El primer factor podría ser remediado en medida creciente por instituciones regionales de mediación, como se ha mencionado ya en otro lugar. Tales instituciones podrían proporcionar información, establecer contactos, ofrecer asesoramiento jurídico, situar valores en los varios mercados de capitales de la región, etc. Estas tareas de mediación tal vez serían mejor cumplidas por los propios empresarios, que tienen una gran oportunidad aquí de tomar la iniciativa en un aspecto importantísimo de la Integración Andina.

Solucionar el problema de la heterogeneidad jurídica parece más difícil. La asimilación de la legislación que afecta la concentración y la cooperación empresarial a nivel regional, especialmente de las leyes sobre compañías y mercados de capitales, pero también de la legislación laboral y la estructura de impuestos, es una precondition esencial para el avance de la formación de empresas y conglomerados regionales en gran escala. Otra vez se puede mostrar el paralelo con el Mercado Común

Europeo, donde la asimilación jurídica ha sido una de las exigencias principales de la industria privada, que indicaba su hasta ahora insuficiente implementación como el obstáculo más importante (más que la diversidad monetaria) para la desaparición de las fronteras económicas dentro de la Comunidad Europea.

### **VII. El auto financiamiento de las empresas**

En los últimos decenios el auto financiamiento de las empresas de los países capitalistas desarrollados ha sido el camino más utilizado para su fortalecimiento financiero. Esto también contribuyó, en medida decisiva, al proceso de concentración que podía observarse en esos países, ya que el mecanismo del auto financiamiento (por la reinversión de las ganancias) asigna continuamente a las empresas más grandes los fondos más amplios de inversión. Estos fondos se usan tanto para el aumento del capital físico como para la adquisición de otras empresas. El surgimiento de los gigantes multinacionales entre las empresas se apoyó básicamente en ese mecanismo. El auto financiamiento constituye para las empresas la manera más directa y, por lo tanto, más fácil y más económica de financiar sus inversiones. El uso de la mayor parte de las utilidades obtenidas para la reinversión, en vez de la distribución entre los propietarios es, en su efecto más inmediato, una decisión en favor de la acumulación y en contra del consumo. Aunque las empresas podrían eventualmente recapturar, por vía del mercado de capitales, los fondos distribuidos en forma de dividendos, la selección entre ahorro y consumo está dejado en este caso a la decisión de la persona. Una gran tasa de reinversión de las utilidades por las empresas, asegura, por lo tanto, independientemente de la inclinación hacia el ahorro por parte de las familias, la inversión nacional y, por ende, el crecimiento económico.

Sin embargo, el auto financiamiento contradice las exigencias a la apertura de las compañías y a la movilidad del capital, postuladas arriba como pre-requisitos para la eficiencia empresarial. (De las implicaciones negativas para la distribución de la renta nacional no vamos a preocuparnos por el momento). La contradicción se soluciona, si aplicamos una perspectiva más diferenciada, distinguiendo:

- a) entre empresas gerenciales altamente capitalizadas y empresas familiares de corte tradicional, y
- b) entre una estructura industrial "madura", con un aparato productivo que cubre adecuadamente todas las clases de bienes razonablemente al alcance de una economía nacional, y una estructura industrial incipiente con solamente algunas actividades atendidas dentro de la gama de la producción potencial.

En los primeros casos de las dos distinciones, vale decir en estructuras industriales "maduras" con empresas modernas, el auto financiamiento es indicado como un mecanismo para asegurar la máxima eficiencia empresarial. La atención de las posibilidades productivas que se ofrecen a la economía nacional y la movilidad del capital son garantizadas por la estructura empresarial existente, ya que hay suficiente diversificación inter e intra-empresarial. El tamaño de las empresas y su poder financiero aseguran que las necesidades de inversión pueden ser atendidas en parte significativa con sus recursos propios. Las dos condiciones generalmente no son existentes en países subdesarrollados y por cierto en el Ecuador.

Es menester, por lo tanto, un proceso de dos etapas básicas. Primero hay que formar empresas dinámicas y suficientemente capitalizadas. Para este fin son imprescindibles:

- a) la concurrencia de ahorros dispersos a la formación de grandes masas de capital y, por ende, la ampliación de las actuales bases financieras de las empresas, y
- b) la subordinación de la conducción empresarial a criterios netamente empresariales y la profesionalización de la gerencia.

Además hace falta complementar la estructura productiva del país con la constitución de las empresas correspondientes. Solamente una vez modernizada, robustecida y completada la estructura empresarial, puede asumir el auto financiamiento la función que ha tenido y sigue teniendo en los países desarrollados.

#### ***D. Efectos secundarios de una estructura empresarial eficiente***

Las medidas de adaptación estructural propuestas son claramente deseables desde el punto de vista de la eficiencia empresarial frente al desafío de la Integración Andina. Sin embargo, para una evaluación definitiva cabe considerar también sus consecuencias en otros aspectos de importancia para el desarrollo económico del país y el bienestar de sus ciudadanos. Si bien no es posible entrar aquí en un análisis exhaustivo de todos los efectos potenciales, deben discutirse brevemente dos aspectos que son de mayor relevancia: El peligro de la monopolización y las implicaciones de la reestructuración empresarial para la distribución del ingreso y de la riqueza nacional.

## **I. Monopolización**

La concentración de la producción y la concentración financiera, que va más allá de la primera, implican ambas una reducción en el número de las empresas que ofrecen una cierta clase de bienes en el mercado y conducen por lo tanto, a una disminución de la competencia. En mercados pequeños esta disminución fácilmente llega a tal grado que resultan estructuras oligopólicas, monopolísticas y cuasi-monopolísticas. Como es sabido, esto tiene consecuencias claramente negativas, porque los monopolios tienden a precios excesivamente altos y a una correspondiente reducción cuantitativa y cualitativa de la oferta. Esto, a su vez, implica a) que la dinámica expansiva de la producción privada es frenada, y b) que los consumidores son explotados por los productores quienes con un rendimiento menor consiguen un ingreso mayor. Además, el mecanismo del mercado ya no asegura la mejor aloca-ción de los recursos y pierde su ventaja y su razón de ser esenciales. Para relacionar estas implicaciones negativas indiscutibles con la concentración y para ver las medidas pertinentes en la perspectiva correcta, hay que tomar en cuenta dos aspectos adicionales:

**a)** La concentración técnica y financiera es inevitable. Sus ventajas competitivas la imponen a la economía nacional en la medida en que ella se abre al mundo exterior. No es posible contener, en definitiva, las tendencias universales. La realización del ideal de la competencia requiere espacios económicos cada vez más grandes y el Ecuador no constituye un mercado suficientemente grande para combinar la eficiencia industrial con la competencia interna. Además, la realidad ecuatoriana ya no ofrece alternativas viables a la concentración. El proceso de la sustitución de importaciones ya ha creado una estructura industrial altamente monopolizada y no hay ninguna razón para suponer que la industrialización futura se aleje de este camino estableciendo unidades de producción inferiores a la capacidad del mercado interno. La única conclusión realista a sacar de este diagnóstico es aceptar plenamente la concentración en la estructura empresarial nacional y realizar la competencia a otro nivel o cumplir sus funciones con otras medidas. Esto nos lleva al segundo aspecto.

**b)** Los efectos adversos de la monopolización interna se pueden contrarrestar, en gran medida, con la apertura de la economía nacional a la competencia internacional. La Integración misma crea nuevos espacios económicos, que son mucho más adecuados para la competencia y - en la medida en que se realicen sus proposiciones - exponen a ella a las economías nacionales previamente cerradas. Más allá de esto, la Integración regional es, a mediano y largo plazos, un instrumento para adecuar las economías integrantes a la participación irrestricta en la división de trabajo

industrial a nivel mundial y, por ende, en la competencia internacional. La creación de espacios económicos grandes, con todos los efectos de concentración, constituye, por lo tanto, a largo plazo, la mejor garantía para la competencia y contra la monopolización. Como medidas auxiliares o substitutivas (en caso de que se frene la competencia internacional) quedan la organización de los consumidores para ejercer "countervailing power" y, últimamente, el control estatal de los precios y de la inversión.

## **II. Implicaciones distributivas**

Las consecuencias de la modernización de la estructura empresarial para la distribución de la riqueza y del ingreso son ambivalentes, combinando oportunidades por una mayor igualdad con tendencias a la concentración creciente de la propiedad en el capital productivo de la nación.

a) La apertura de la empresa tradicional a la participación del público ahorrista en su capital, hace posible una dispersión mucho más amplia de la propiedad. Dado que la empresa privada es la fuente generadora de ingresos más importante en el país, la participación en su capital social también trae consigo ventajas en cuanto al ingreso. Los beneficiarios de una apertura de la empresa serían los pequeños y medianos ahorristas que hoy día son prácticamente excluidos (por varias razones) de la adquisición de acciones de compañías. Actualmente, sus ahorros son aprovechados en gran medida por la empresas - vía el sistema bancario - para el financiamiento de las inversiones y operaciones y, por ende, para la generación de utilidades. Pero los proveedores originales de estos fondos financieros, vale decir, los ahorristas, se quedan con el interés bancario pasivo como única compensación por su esfuerzo de ahorro. En cambio, la compra de acciones les daría directamente propiedad en el capital productivo que se forma con sus ahorros y les dejaría participar plenamente en las utilidades generadas así. En este sentido, la concentración empresarial es perfectamente compatible con una gran dispersión de la propiedad del capital. En la medida en que se consigue la formación de empresas grandes por la concurrencia de un gran número de ahorros individuales, vale decir por la ampliación de la base de capital de las empresas, la dispersión de la propiedad incluso es instrumental para la concentración y viceversa. El sistema capitalista de la propiedad privada en los medios de la producción experimenta una estabilización enorme en el sentido socio-político, si una parte significativa de la población se encuentra entre los propietarios. Esto se ve muy claramente en el ejemplo norteamericano.

**b)** Por otro lado, no se debe olvidar que en una economía con extrema desigualdad en los ingresos también la capacidad de ahorro está distribuida muy desigualmente. Esto disminuye sensiblemente el potencial redistributivo de una apertura de empresas. Solamente las capas altas y medias, que, en conjunto, constituyen una pequeña minoría en el Ecuador, tendrían una posibilidad realista de invertir en acciones. Los grandes sectores marginados del proceso productivo no serían afectados, de ninguna manera, por este tipo de redistribución, que solo haría más ancho, por lo tanto, la cumbre de la pirámide de riqueza sin afectar su base. La capacidad desigual del ahorro implica, además, una tendencia a la concentración creciente de la riqueza en manos de los ahorristas más potentes, vale decir, de las familias más ricas. Este proceso de concentración, que es independiente de la concentración empresarial, solamente es desacelerado pero no contenido, por el acceso irrestricto a la adquisición de acciones por parte de los ahorristas pequeños.

**c)** La tendencia a la concentración de la riqueza se acentúa con el autofinanciamiento de las empresas. La sustitución de la emisión en el mercado de capitales por la reinversión de las utilidades significa - desde el punto de vista distributivo - un regreso a la empresa cerrada. Además de la desigualdad en la capacidad de ahorro, disminuye la acumulación de propiedad productiva para quienes aún no participan en ella, mientras la acelera para los propietarios mediante la reinversión de gran parte de sus utilidades en la formación o adquisición de nuevo capital productivo.

**d)** Los efectos negativos de la capacidad desigual del ahorro y del autofinanciamiento pueden ser contrarrestados, en parte, por la inclusión de un porcentaje de las remuneraciones en la formación de capital. Este mecanismo, que puede realizarse a nivel empresarial o supra-empresarial y en varias formas alternativas, asegura una participación creciente de los trabajadores en la propiedad del capital productivo del país y el ingreso generado por éste, de igual modo que la reinversión de las utilidades lo hace para los propietarios. Si bien esto constituye costos adicionales para la empresa (desde el punto de vista de sus propietarios), sus fondos de financiamiento no van a ser disminuidos. Solamente se trata dentro de la reinversión de una transferencia de propiedad.

### ***E. Hacia la acción empresarial***

Las ideas presentadas y las proposiciones derivadas de ellas reflejan la visión teórica y la experiencia de la integración europea. Sin embargo, el tema que hemos abordado es uno de suma relevancia práctica para el momento actual que vive este

país. Hablamos sobre problemas que demandan una pronta solución. Importaría mucho, por lo tanto, proceder del análisis y de la discusión cuasi-académica a la acción.

Nosotros creemos que la adecuación de la empresa privada es principalmente una tarea de los propios empresarios. Ellos deben tomar la iniciativa de la reforma de las empresas, de la concentración y, especialmente, de la cooperación. La política económica gubernamental sólo puede asumir funciones auxiliares, ayudando a la organización empresarial, incentivando y presionando con medidas legislativas, impositivas y otras.

La convicción de que los propios empresarios tienen que traducir las sugerencias generales en acción concreta, también implica que la utilidad de los consejos foráneos es limitada. Analistas como nosotros tal vez pueden inspirar y orientar, pero son los propios interesados y responsables, quienes deben planear su acción común. Solo así puede crearse suficiente motivación asegurar que todos los aspectos relevantes de la situación concreta se tomen debidamente en cuenta.

Lo que es preciso, en primer término, es propagar la idea de la cooperación para formar una conciencia adecuada en el empresariado nacional de los problemas que impone la integración y de las posibilidades de solucionarlas. Para suscitar resonancia y organizar exitosamente la acción común, también convendría conocer cómo aprecian los empresarios ecuatorianos las consecuencias de la integración, sus promesas y sus amenazas, las necesidades y las posibilidades de respuesta a los desafíos que ésta presenta. Darse cuenta, de manera explícita, deliberada y común, de su situación concreta y actitud respecto a ella sería la primera tarea para los empresarios ecuatorianos que quieren prepararse para enfrentar con resultados óptimos la integración.