



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Propuesta estratégica para la internacionalización de las Pymes del sector de confecciones textiles de la zona norte del cantón Quito, mediante la exportación directa al mercado centroamericano.

TRABAJO DE TITULACIÓN

Autor: Vásconez Mejía, Walter René

Director: Dávila Toro, Luis Alberto, Mgs

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2016



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Febrero, del 2016

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Luis Alberto Dávila Toro.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación, denominado “Propuesta estratégica para la internacionalización de las Pymes del sector de confecciones textiles de la zona norte del cantón Quito, mediante la exportación directa al mercado centroamericano” realizado por Walter René Vásconez Mejía, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2016

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Walter René Vásconez Mejía declaro ser autor del presente trabajo de titulación: “Propuesta estratégica para la internacionalización de las Pymes del sector de confecciones textiles de la zona norte del cantón Quito, mediante la exportación directa al mercado centroamericano”, de la Titulación de Magíster en Gestión Empresarial, siendo Luis Alberto Dávila Toro director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f).....

Autor: Vásconez Mejía Walter René

Cédula: 1708253081

DEDICATORIA

A Dios por bendecirme, guiarme y concederme sabiduría, valores, virtudes y fortalezas para llevar a cabo esta importante misión, por colocarme en el mejor camino, iluminando cada paso que doy.

A toda mi familia, en particular a mi padre, por creer en mí, su infinito apoyo y consejos hoy están dando buenos resultados, a mi madre y compañera, por compartir cada desvelo, sin su ayuda y soporte no hubiera logrado cumplir un gran sueño, a mi hijo José Miguel, eje fundamental de mi vida, motor y motivo para seguir adelante con mis objetivos propuestos, sin su presencia este cometido difícilmente se hubiera hecho realidad. Este gran logro es para ustedes.

Walter René Vásconez Mejía

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por su infinita presencia, él ha forjado mi camino y me ha conducido por el sendero correcto.

Gracias al apoyo incondicional de toda mi familia, en especial de mis padres, hijo, hermanas y sobrinas, su presencia y consejos hoy están dando grandes frutos al culminar con una nueva meta y un logro más en mi vida profesional.

A mi director de tesis y magnífica persona, Economista Luis Dávila por la confianza depositada en mí.

Gratitud a la Universidad Técnica Particular de Loja y a su personal docente que me han brindado una gran experiencia en mi formación profesional.

Y a todas esas personas que de una u otra manera pusieron su granito de arena para poder culminar con mi carrera.

Walter René Vásquez Mejía

ÍNDICE GENERAL

1	<i>CAPÍTULO I PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN</i>	17
1.1	Planteamiento del Problema.....	18
1.2	Justificación.....	19
1.3	Objetivo General.....	20
1.4	Objetivos Específicos	20
1.5	Hipótesis	20
1.6	Alcance.....	20
1.7	Marco Teórico	21
1.8	Metodología	22
1.8.1	Método Histórico.-	22
1.8.2	Método Deductivo.-	22
2	<i>CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LAS PYMES DEL SECTOR TEXTIL</i>	23
2.1	La Pequeña y Mediana Empresa	24
2.1.1	Características de las PYMES.	25
2.1.2	Gestiones llevadas a cabo en pro de las PYMES.....	27
2.1.3	Naturaleza Jurídica de las PYMES.	29
2.1.4	Empleo Generado por las PYMES y Mercados de Destino.....	30
2.1.5	Nivel tecnológico en la producción e innovación de las PYMES.	31
2.1.6	Legislación actual de la Pequeña y Mediana Empresa.	33
2.2	Caracterización del Sector de Confección Textil	40
2.2.1	Distribución geográfica.....	41
2.2.2	Generación de empleo de la industria textil.	43
2.2.3	Actividad textil en la ciudad de Quito.	47
2.2.4	Hallazgos principales derivado de la investigación de campo.....	89
2.3	El Comercio externo de la industria textil.....	90
2.3.1	Importaciones y Exportaciones	90
2.4	Fortalezas y Debilidades de las PYMES.....	97
3	<i>CAPÍTULO III ANÁLISIS DEL MERCADO</i>	101
3.1	Descripción de los Mercados Potenciales.....	102
3.1.1	Nicaragua	102
3.1.2	El Salvador	103
3.1.3	Guatemala	105

3.2	Descripción de los Productos y Partidas	106
3.2.1	Balanza comercial, partidas y productos potenciales para el mercado nicaragüense	106
3.2.2	Balanza comercial, partidas y productos potenciales para el mercado salvadoreño .	108
3.2.3	Balanza comercial, partidas y productos potenciales para el mercado guatemalteco	110
3.3	Matriz comparativa	112
3.4	Mercado de destino: Nicaragua.....	115
3.4.1	Descripción del Mercado	115
3.4.2	Análisis comercial internacional	116
3.4.3	Consumo Nacional Aparente	117
3.4.4	Consumo Per cápita del producto	121
3.4.5	Demanda insatisfecha	122
3.5	Capacidad productiva y oferta exportable.....	124
3.5.1	Capacidad productiva.....	124
3.5.2	Oferta exportable.....	126
3.6	Estudio de la industria nicaragüense y la competencia	128
3.6.1	Canal de distribución	130
3.6.2	Logística	131
3.6.3	Análisis de las Fuerzas de Porter.....	134
3.7	Oportunidades y Amenazas.....	138
4	<i>CAPÍTULO IV PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN</i>	141
4.1	Análisis FODA sectorial	142
4.1.1	Fortalezas y Debilidades priorizadas	142
4.1.2	Oportunidades y Amenazas priorizadas	143
4.1.3	Matriz de Holmes.....	148
4.1.4	Evaluación de factores externos EFE	155
4.1.5	Evaluación de factores internos EFI.....	158
4.1.6	Matrices de correlación	161
4.1.7	FODA priorizado.....	165
4.2	Objetivos Plan Nacional del Buen Vivir y Matriz Productiva	166
4.3	Objetivo y estrategia sectorial	168
4.4	Programas para la internacionalización	169
4.4.1	Programas de Crecimiento.....	169
4.4.2	Programas de Desarrollo.....	177
4.4.3	Programa de mejora financiera	188
4.4.4	Programas de Posicionamiento	190
4.5	Presupuesto.....	199

4.6	Impacto económico de la propuesta.....	201
4.6.1	Costo de oportunidad	205
4.6.2	Valor actual neto (VAN).....	205
4.6.3	Tasa interna de retorno (TIR).....	206
5	<i>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</i>	207
5.1	Conclusiones.....	208
5.2	Recomendaciones.....	209
6	<i>BIBLIOGRAFÍA.....</i>	211

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Empresas y generación de empleo	26
Tabla 2.2 Diferencia con las grandes empresas	26
Tabla 2.3 Distribución geográfica de las pymes por provincias	26
Tabla 2.4 Programas para Pymes sector industrial y competitividad.....	27
Tabla 2.5 Representación porcentual por CIU para las PYMES	30
Tabla 2.6 Incentivos para la Mediana Empresa	39
Tabla 2.7 Número de establecimientos de la industria textil por distribución geográfica	41
Tabla 2.8 Distribución del personal ocupado en la industria textil	44
Tabla 2.9 Mercado laboral de la industria textil por grupos de ocupación, cargos y condición laboral.....	46
Tabla 2.10 Pregunta número 1	54
Tabla 2.11 Pregunta número 2	55
Tabla 2.12 Pregunta número 3	56
Tabla 2.13 Pregunta número 4	57
Tabla 2.14 Pregunta número 5	58
Tabla 2.15 Pregunta número 6	59
Tabla 2.16 Pregunta número 7a	61
Tabla 2.17 Pregunta número 7b	62
Tabla 2.18 Pregunta número 8	63
Tabla 2.19 Pregunta número 9	64
Tabla 2.20 Pregunta número 10	65
Tabla 2.21 Pregunta número 11	66
Tabla 2.22 Pregunta número 12	68
Tabla 2.23 Pregunta número 13	69
Tabla 2.24 Pregunta número 14	70
Tabla 2.25 Pregunta número 15	71
Tabla 2.26 Pregunta número 16	73
Tabla 2.27 Pregunta número 17	74
Tabla 2.28 Pregunta número 18	76
Tabla 2.29 Pregunta número 19	78
Tabla 2.30 Pregunta número 20	79
Tabla 2.31 Pregunta número 21	80
Tabla 2.32 Pregunta número 22	82
Tabla 2.33 Pregunta número 23	83
Tabla 2.34 Pregunta número 24	85
Tabla 2.35 Pregunta número 25	87
Tabla 2.36 Capítulos arancelarios de exportación	91

Tabla 2.37 Categorías de clasificación en la industria textil	91
Tabla 2.38 Porcentaje de participación por bloques económicos en importaciones 2013-2014	94
Tabla 2.39 Porcentaje de participación por bloques económicos en exportaciones 2013-2014	95
Tabla 2.40 Exportaciones 2013 por tipo de producto	95
Tabla 2.41 Importaciones 2013 por tipo de producto	96
Tabla 2.42 Exportaciones 2014 por tipo de producto	96
Tabla 2.43 Importaciones 2014 por tipo de producto	97
Tabla 3.1 Productos potenciales para el mercado de Nicaragua	107
Tabla 3.2 Balanza Comercial Ecuador – El Salvador Miles USD FOB	109
Tabla 3.3 Productos potenciales para el mercado de El Salvador.....	109
Tabla 3.4 Balanza Comercial Ecuador – Guatemala Miles USD FOB.....	111
Tabla 3.5 Productos potenciales para el mercado de Guatemala	111
Tabla 3.6 Matriz Jerárquica (Holmes)	113
Tabla 3.7 Matriz de selección de mercado potencial	114
Tabla 3.8 Producción histórica – Partida 6109.10.00	118
Tabla 3.9 Importaciones históricas – Partida 6109.10.00.....	119
Tabla 3.10 Exportaciones históricas – Partida 6109.10.00.....	119
Tabla 3.11 Cálculo histórico del CNA.....	120
Tabla 3.12 Proyección del CNA	120
Tabla 3.13 Proyección del CNA	121
Tabla 3.14 Distribución género y edad.....	122
Tabla 3.15 Leyenda demanda insatisfecha.....	122
Tabla 3.16 Proyección de la demanda.....	123
Tabla 3.17 Demanda en unidades o número de prendas.....	123
Tabla 3.18 Demanda insatisfecha en cantidad y toneladas	124
Tabla 3.19 Producción	125
Tabla 3.20 Tipo de prenda.....	125
Tabla 3.21 Tipo de consumidor.....	126
Tabla 3.22 Producción de empresas con mayor número de prendas confeccionadas	126
Tabla 3.23 Oferta exportable en unidades	127
Tabla 3.24 Oferta exportable en Kg. y Ton.	127
Tabla 3.25 Leyenda	127
Tabla 3.26 Proyección de la oferta.....	128
Tabla 3.27 Oferta exportable y su participación	128
Tabla 3.28 Índice de rendimiento logístico 2014	131
Tabla 4.1 Fortalezas y Debilidades condensado.....	142

Tabla 4.2 Oportunidades y Amenazas condensado.....	143
Tabla 4.3 Matriz de impacto.....	145
Tabla 4.4 Matriz de Holmes - Fortalezas.....	149
Tabla 4.5 Matriz de Holmes - Debilidades.....	150
Tabla 4.6 Matriz de Holmes - Oportunidades.....	151
Tabla 4.7 Matriz de Holmes - Amenazas	152
Tabla 4.8 Resultados de Fortalezas en Holmes.....	153
Tabla 4.9 Resultado de Debilidades en Holmes.....	153
Tabla 4.10 Resultado de Debilidades en Holmes.....	154
Tabla 4.11 Resultado de Amenazas en Holmes	155
Tabla 4.12 Valoración matriz EFE.....	156
Tabla 4.13 Rango de ponderación de matriz EFE.....	156
Tabla 4.14 Valoración matriz EFE.....	157
Tabla 4.15 Valoración matriz EFI	158
Tabla 4.16 Rango de ponderación de matriz EFI	159
Tabla 4.17 Valoración matriz EFI	160
Tabla 4.18 Rango de ponderación	161
Tabla 4.19 Matriz de Vulnerabilidad.....	162
Tabla 4.20 Rango de ponderación	163
Tabla 4.21 Matriz de Aprovechabilidad	164
Tabla 4.22 Resultado de Amenazas en Holmes	165
Tabla 4.23 Crecimiento I.....	170
Tabla 4.24 Crecimiento II.....	172
Tabla 4.25 Crecimiento III.....	175
Tabla 4.26 Desarrollo I.....	178
Tabla 4.27 Desarrollo II.....	180
Tabla 4.28 Desarrollo III.....	182
Tabla 4.29 Desarrollo IV	184
Tabla 4.30 Desarrollo V	186
Tabla 4.31 Finanzas I	189
Tabla 4.32 Posicionamiento I.....	191
Tabla 4.33 Posicionamiento II.....	193
Tabla 4.34 Posicionamiento III.....	195
Tabla 4.35 Escala estratégica.....	197
Tabla 4.36 Presupuesto del proyecto de internacionalización.....	200
Tabla 4.37 Gastos de venta.....	202
Tabla 4.38 Proyección de las ventas	203
Tabla 4.39 Flujo de efectivo	204

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2.1 Naturaleza Jurídica de las PYMES (representación porcentual)	30
Ilustración 2.2 Procesos de Innovación en las PYMES	32
Ilustración 2.3 Componentes del sector textil por grupo de actividad	41
Ilustración 2.4 Empresas textiles por cantones	42
Ilustración 2.5 Establecimientos de fabricación de textiles y prendas de vestir	43
Ilustración 2.6 Representación porcentual actividad manufacturera industria textil y calzado	44
Ilustración 2.7 Mercado laboral de la industria textil	45
Ilustración 2.8 Remuneraciones totales por provincia	47
Ilustración 2.9 Proceso productivo del sector textil y de confecciones	50
Ilustración 2.10 Representación pregunta número 1	54
Ilustración 2.11 Representación pregunta número 2	55
Ilustración 2.12 Representación pregunta número 3	56
Ilustración 2.13 Representación pregunta número 4	57
Ilustración 2.14 Representación pregunta número 5	58
Ilustración 2.15 Representación pregunta número 6	60
Ilustración 2.16 Representación pregunta número 7a	61
Ilustración 2.17 Representación pregunta número 7b	62
Ilustración 2.18 Representación pregunta número 8	63
Ilustración 2.19 Representación pregunta número 9	64
Ilustración 2.20 Representación pregunta número 10	65
Ilustración 2.21 Representación pregunta número 11	67
Ilustración 2.22 Representación pregunta número 12	68
Ilustración 2.23 Representación pregunta número 13	69
Ilustración 2.24 Representación pregunta número 14	71
Ilustración 2.25 Representación pregunta número 15	71
Ilustración 2.26 Representación pregunta número 16	73
Ilustración 2.27 Representación pregunta número 17	75
Ilustración 2.28 Representación pregunta número 18	77
Ilustración 2.29 Representación pregunta número 19	79
Ilustración 2.30 Representación pregunta número 20	80
Ilustración 2.31 Representación pregunta número 21	81
Ilustración 2.32 Representación pregunta número 22	82
Ilustración 2.33 Representación pregunta número 23	84
Ilustración 2.34 Representación pregunta número 24	86
Ilustración 2.35 Representación pregunta número 25	88

Ilustración 2.36 Exportaciones por bloque económico 2013.....	92
Ilustración 2.37 Exportaciones por bloque económico 2014.....	92
Ilustración 2.38 Importaciones por bloque económico 2013.....	93
Ilustración 2.39 Importaciones por bloque económico 2014.....	93
Ilustración 3.1 Mapa político de Nicaragua	102
Ilustración 3.2 Mapa político de El Salvador	104
Ilustración 3.3 Mapa político de Guatemala	105
Ilustración 3.4 Balanza Comercial Ecuador – Nicaragua Miles USD FOB.....	107
Ilustración 3.5 Proyección del CNA.....	121
Ilustración 3.6 Las cinco fuerzas de Porter	134

RESUMEN

En los últimos años el Gobierno actual ha planteado el reto del cambio de la matriz productiva donde en su cuarto eje propone el fomento de las exportaciones hacia nuevos mercados de productos no tradicionales con mayor valor agregado provenientes de nuevos actores de la economía nacional como es el caso de las pequeñas y medianas empresas que en la actualidad constituyen un alto porcentaje de la estructura empresarial y un fuerte motor económico del país.

El estudio se enfoca en las PYMES del sector de confección de prendas de vestir de la zona norte del Cantón Quito que en la actualidad sus ventas se concentra en mayor volumen en el mercado local y el objetivo es conseguir su internacionalización a una plaza potencial como Centroamérica, exclusivamente hacia Nicaragua que es un mercado muy atractivo y poco explotado por este tipo de empresas y productos.

Ante esta situación surge la necesidad de crear clusters que alienten a la productividad y la competitividad de estas empresas y sus opciones de desarrollo industrial y económico al conseguir ingresar a nuevos mercados.

Palabras claves: PYMES, matriz productiva, internacionalización, cluster.

ABSTRACT

In recent years the current government poses challenge of changing the productive matrix in its fourth axis which proposes the promotion of exports to new markets for non-traditional products with higher added value from new players in the national economy such as for small and medium businesses that make up a high percentage of the business structure and strong economic engine of the country.

The study is aimed at PYMES in garment manufacturing in the north of Canton Quito currently niche business is mainly concentrated in the local market and the goal is to get its internationalization potential as Central America area, exclusively to Nicaragua is a very attractive and untapped market for these businesses and products.

The need arises to create clusters that encourage productivity and competitiveness of these companies and their industrial and economic options to get into new markets developing.

Keywords: PYMES, productive matrix, internationalization, cluster.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación va enfocada en la necesidad de las pequeñas y medianas empresas del sector de confecciones textiles de la zona norte del Cantón Quito que tienen para ingresar con sus productos a mercados internacionales, ante este menester, nace la aspiración de desarrollar una propuesta estratégica para que este cometido se haga realidad en un futuro cercano.

La motivación que ha llevado al desarrollo de la presente investigación surge de los incentivos y propuestas de cambio de la matriz productiva planteados por el gobierno actual a las pequeñas y medianas empresas para que se involucren en procesos de internacionalización ofertando productos con mayor valor agregado. Ante esto y conocedores de la capacidad emprendedora que tienen muchas de estas empresas aparece la oportunidad de plantear la invitación y dejando de lado la animosidad profesional se junten a conformar clustes para que mediante la colaboración se pueda mejorar la competitividad del sector.

El principal objetivo es demostrar que estas empresas se encuentran en absoluta capacidad de confeccionar prendas de vestir como las camisetas de punto de algodón para mujeres o niñas que se pretende ofertar a Centroamérica, exclusivamente al mercado nicaragüense.

Para este cometido se ha procedido a formular y desarrollar una encuesta dirigida a las PYMES del sector de confecciones de prendas de vestir ubicadas en la zona seleccionada, este instrumento ha permitido evidenciar la situación actual que atraviesan, relacionadas principalmente a su capacidad productiva y su maniobrabilidad financiera, donde los resultados son alentadores y nos ha permitido desarrollar un efectivo plan estratégico sectorial mediante programas de crecimiento, desarrollo, mejora financiera y posicionamiento que asistirán a una efectiva propuesta de internacionalización.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad somos participantes activos en los avances tecnológicos y en el mejoramiento de técnicas aplicables en diferentes actividades y oficios, es así que el sector de confecciones textiles en el entorno de las pequeñas y medianas empresas también están dentro de esta realidad y estos avances tecnológicos son grandes protagonistas en el sector de la confección. Hoy el productor ecuatoriano está buscando nuevas alternativas en cuestión de textiles, insumos y maquinaria, ese afán, sin lugar a duda refleja el hecho de que la gente del sector textil del país no solamente está interesada en mejorar una producción nacional sino que además, el continuo impulso por mejorar se da debido a la creciente aspiración por atravesar fronteras con el producto final y en función de ello, instituciones como la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), pretenden inducir y apoyar fervientemente al crecimiento del sector textil del país ya que como se manifiesta en su publicación anual, “El Sector textil y confecciones en el Ecuador Análisis Macroeconómico Sectorial”:

“Este sector constituye una importante fuente generadora de empleo además de ser una industria que involucra a otros sectores como el agrícola, ganadero, industria de plásticos, industria química, entre otros; haciendo reconocimiento además de que a través de las pequeñas y medianas empresas involucradas existen posibilidades amplias de crecimiento y desarrollo”. (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2012)

De ahí surge la inquietud de conocer e investigar que si solamente las pequeñas y/o medianas empresas textiles de zonas como Otavalo y Atuntaqui, con su tradición autóctona y habilidad en la elaboración de prendas de vestir con modelos y diseños tradicional serán las únicas empresas de este tipo que en nuestro país tienen un acceso a la actividad exportadora relativamente de forma más sencilla y práctica (por factores como contactos extranjeros fuertemente consolidados para el desarrollo de estos negocios) en comparación con empresas del mismo tipo pero ubicadas en una zona urbana norte del cantón Quito.

“Es necesario tener en cuenta que las empresas textiles ecuatorianas concentraron la mayor parte de sus ventas en el mercado local, aunque siempre ha existido vocación exportadora, muestra de ello es el hecho de que a partir de la década de los 90, las exportaciones textiles fueron incrementándose, salvo por algunas caídas en los años 1998 y 1999.” (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2014).

En referencia al mercado de destino, podemos manifestar que las relaciones comerciales del Ecuador en los últimos años con países de Centroamérica ha ido evolucionando, así observamos que con Nicaragua en el 2011 se firmó el Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación, mismo Convenio que fue ratificado en febrero del 2012 por el Congreso de ese país centroamericano. Otro caso claro tenemos con El Salvador donde también en febrero del 2012 se inician las negociaciones igualmente para lograr un Acuerdo Comercial de Alcance Parcial. Con estos dos ejemplos se demuestra que el mercado centroamericano

es potencial para la exportación directa de productos ecuatorianos y principalmente de confecciones textiles elaboradas por pequeñas y medianas empresas de la zona norte del Cantón Quito, mismas que son demandados por estos mercados.

1.2 Justificación

La consecución de este trabajo puede generar una gran oportunidad frente al latente potencial que se puede percibir por parte de las pequeñas y medianas empresas de la zona norte del Cantón Quito dentro del crecimiento económico del país, hecho que se refleja y donde se observa que 84 de cada 100 empresas están clasificadas dentro de la categoría de PYMES. Por otro lado, se puede decir lo mismo de la industria de confecciones textiles a nivel nacional ya que en efecto, esta industria contribuye al crecimiento del sector manufacturero con un valioso aporte, las exportaciones de artículos relacionados con esta industria han presentado en los últimos años un crecimiento significativo, sin embargo en este punto es necesario tomar en cuenta que el sector se enfrenta a un grande reto que consiste en competir dentro y fuera del país con manufacturas de orígenes tales como China, en donde la mano de obra barata, así como insumos del mismo modo con costos reducidos generan a nivel internacional una gran fuerza competidora (Carrillo, 2010); y he ahí el impulso que deben tomar en este caso las PYMES dedicadas a la industria de confecciones textiles de la zona norte del Cantón Quito ya que si consideramos el hecho de que nuestras manufacturas en algunas áreas han sabido ya tener un reconocimiento internacional, en adición con elementos tales como maquinaria óptima y de última generación importada para el mejoramiento de la técnica y optimización de tiempos de fabricación, mano de obra capacitada y una inversión adecuada, se puede inferir que en efecto, existen posibilidades abiertas y reales para un pleno crecimiento de las empresas señaladas.

Con estas premisas se demuestra que en las pequeñas y medianas empresas del sector norte del Cantón Quito, existe suficiente tecnología y mano de obra capacitada para elaborar productos confeccionados de calidad a través materias textiles y competir mano a mano en el mercado centroamericano y así contribuir con el cambio de la matriz productiva diseñado por la Secretaría de Nacional de Planificación y Desarrollo, donde en su cuarto eje manifiesta:

“Fomento a las exportaciones de productos nuevos, provenientes de actores nuevos, particularmente de la economía popular y solidaria, o que incluyan mayor valor agregado, alimentos frescos y procesados, confecciones y calzado, turismo. Con el fomento a las exportaciones buscamos también diversificar y ampliar los destinos internacionales de nuestros productos”. (SENPLADES, 2013)

1.3 Objetivo General

Determinar la factibilidad de internacionalización de las PYMES del sector de confecciones textiles de la zona norte del Cantón Quito, mediante la exportación directa al mercado centroamericano.

1.4 Objetivos Específicos

- Analizar estudios e información referentes a la situación y desarrollo de las PYMES textiles de confecciones de la zona norte del Cantón Quito durante los últimos años.
- Identificar las características y potencialidad del mercado centroamericano y así elegir el método logístico más adecuado para llegar a nuestro destino.
- Establecer el desarrollo organizacional requerido para conseguir el ingreso al mercado objetivo.
- Diseñar el modelo de gestión para la internacionalización de las PYMES textiles de confección de la zona norte del cantón Quito.

1.5 Hipótesis

La exportación directa al mercado centroamericano mediante un cambio organizacional estratégico, permitirá incentivar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa de confecciones textiles del sector norte del Cantón Quito.

1.6 Alcance

En el desarrollo de esta investigación, se podrá demostrar la realidad de las pequeñas y medianas empresas de confecciones textiles ubicadas en el sector norte del Cantón Quito.

Determinaremos la posibilidad de ingresar y competir con productos y buenas prácticas de manufactura al mercado centroamericano a través de la exportación directa.

Se procura evidenciar la importancia de las empresas textiles del sector norte del cantón Quito como fuente potencial para generar mayor bienestar al incluirlas en la actividad exportadora.

1.7 Marco Teórico

De acuerdo a estudios llevados a cabo por el Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO, las pequeñas y medianas empresas, principalmente las de confecciones textiles, son el motor económico interno en el país. En este sentido, según el Censo Económico realizado durante los meses de septiembre, octubre y noviembre del 2010 el número de empresas que encajaban dentro de esta categoría ascendían a 15.000, conglomerando a un total de 330.000 empleados en el país, indicando, dicho sea de paso que, el motivo por el cual se afirma que tal número de empresas corresponden a las PYMES es que el promedio de empleados por empresa es de 22 (cantidad que constituye uno de los parámetros fundamentales por los cuales se ha de calificar a una empresa como pequeña), (CAPEIPI, 2012) en la actualidad ese número se ha incrementado alrededor de un 60%. En cuanto a la ubicación geográfica de estas empresas se puede decir que se encuentra una gran concentración en las ciudades de Quito y Guayaquil donde se asientan el 77% de los establecimientos, en Azuay, Manabí y Tungurahua el 15%, mientras que el 8% corresponde a 17 provincias de nuestro territorio. (MIPRO & FLACSO, 2013), (MIPRO, 2011). Del mismo modo, resulta interesante constatar como el censo económico del 2010 reveló que a nivel de contratación de empleados, las MIPYMES juegan en verdad un papel fundamental puesto que por cada 4 puestos de trabajo existentes en el país, 3 de ellos son generados por este tipo de empresas y la industria textil es de las que más empleo directo tiene por ofertar debido a que sencillamente por cada máquina de coser que se utilice se genera una plaza de trabajo, cosa que en muchas otras industrias no se puede apreciar a ese nivel (Díaz, Entrevista efectuada al Presidente Ejecutivo de la AITE, 2013), además si tomamos en consideración el hecho de que abarcan una mayor mano de obra, misma que llega niveles mayores en cuanto a capacitación se refiere, se tiene aquí entonces a un grupo de empresas de las que se puede esperar con mayores expectativas el objetivo de incorporarse a un proceso de exportación (Araque, 2012). Con lo señalado se puede comprobar la relevancia que tiene a nivel nacional el desarrollo y fomento de este tipo de empresas, y del mismo modo, el desarrollo de medidas que permitan incorporarlas a las actividades de comercio exterior.

Las compañías grandes no son las únicas que buscan con vehemencia oportunidades nuevas en el mercado global. Las compañías pequeñas están utilizando enfoques nuevos para ofrecer sus productos y buscar formas de aplicar su experiencia técnica en los bienes y servicios de exportación que antes no se vendían en el exterior (Cateora, 2010). Las barreras comerciales, arancelarias y de otro tipo representan uno de los principales problemas que deben enfrentar las empresas para internacionalizarse, por fortuna, los aranceles para materia prima han disminuído y se ha avanzado en la eliminación de barreras creadas por los aranceles.

La expansión al extranjero conlleva el crecimiento de la empresa, por esta razón se debe considerar la actitud general del equipo directivo hacia el crecimiento de la misma, al mismo tiempo, la disposición de los directivos en favor de las actividades internacionales o sus estilos intelectuales o cognitivos influyen en el modo y el nivel de internacionalización de la empresa. (Bradley F. , Marketing Internacional, 2010) Para intentar el ingreso en mercados del exterior, sobre todo de bienes de calidad, en donde se presentan múltiples competidores procedentes de remotos lugares y que ofrecen precios muy atractivos, el exportador deberá asegurarse de que su producto y su empresa cumpla con ciertas características como: Una calidad diferente a la competencia, que incluso supere las expectativas de los posibles clientes; Cumpla con todos los requisitos de las normas técnicas aplicables en el país de destino; Una capacidad de producción, flexible, adecuada y suficiente para adaptarse en forma rápida y económica a las fluctuaciones de la demanda local, siendo precisamente esta una de las grandes ventajas de los mercados externos (Estrada, 2011). Para superar estas expectativas, el Gobierno Nacional ha propuesto el cambio en la matriz productiva, donde uno de sus ejes promueve el fomento a las exportaciones principalmente incluyendo a nuevos actores de la economía nacional, como es el caso de la PYMES y las del sector de confecciones textiles que son potenciales para el desarrollo de la nación.

1.8 Metodología

Constituye en sí la elección de medios y procesos sistemáticos, metódicos, objetivos, medibles, en función del tipo de investigación que se pretende llevar a cabo y que facilitarán la consecución de los objetivos planteados y demostración a favor o en contra de la hipótesis presentada. Siendo así, los métodos a emplear serán los siguientes:

1.8.1 Método Histórico.-

Por el cual se procederá a estudiar y analizar los aspectos situacionales tanto de las PYMES como de la industria textil (confecciones) en el sector norte del Cantón Quito en un periodo de tiempo determinado, haciendo énfasis en datos estadísticos e información de los últimos años para tener una perspectiva actualizada sobre el panorama en cuanto a la temática a tratar.

1.8.2 Método Deductivo.-

Por el cual se observará la situación planteada en este trabajo empezando a nivel general, es decir, del conocimiento generado y aceptado como válido tanto en lo referente a las PYMES y a la industria textil del país para posteriormente analizar la situación particular ya mencionada previamente, con el fin de determinar conclusiones, soluciones y alternativas a la temática planteada.

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE LAS PYMES DEL SECTOR TEXTIL

2.1 La Pequeña y Mediana Empresa en el Ecuador

Según el último censo económico llevado a cabo durante los meses de septiembre, octubre y noviembre del 2010 se pudo determinar que: (Araque, 2012) Alrededor de 84 de cada 100 establecimientos se encuentran dentro de la categoría de PYMES, esto revela la importancia que confieren estas formas de empresa cuando se trata del progreso del sistema productivo nacional.

Es importante resaltar que: (Araque, 2012) en el mismo censo económico se evidencia el nivel de contratación de trabajadores por parte de las PYMES, donde se revela que por cada cuatro puestos de trabajo disponibles en el país, tres de ellos son originados por estas empresas.

Por tanto, se invita al Estado y al sector privado apoyar e impulsar con mayor fuerza a la actividad que las PYMES realizan por medio de servicios de índole financiera, así como la puesta en ejecución de leyes que sustentan la existencia de estas empresas, tal es el caso del Libro III del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.

Las PYMES en las cuales nos ocupamos para realizar el presente estudio, generan un gran movimiento económico en el país: (Araque, 2012) Según el Observatorio PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar son las pequeñas y medianas empresas las que en mayor grado aportan, aproximadamente por cada 100 dólares generados en el tejido empresarial ecuatoriano, por concepto de ventas, 39 dólares son aportados por aquellas empresas clasificadas dentro de la categoría de PYME, las mismas que acogen a una amplia mano de obra como se detallará posteriormente y abarcan aceptables niveles en cuanto a capacitación se refiere, tenemos aquí entonces a un grupo de empresas de las que se puede esperar con mayor expectativa el objetivo de incorporarse a un proceso de exportación.

Con esto, se puede comprobar la relevancia que tiene a nivel nacional el desarrollo y fomento de este tipo de empresas, lo que es necesario examinar, son las medidas que permitan incorporarlas a las actividades de comercio exterior, ya que si dentro de la estructura empresarial del país aportan el 39% de las ventas, ciertamente se puede figurar un panorama aún más favorable si se enfocan esfuerzos para la internacionalización de sus productos.

La carencia de tecnificación y las limitaciones en el uso de tecnología adecuada para el desarrollo de sus actividades, son puntos cruciales para determinar el por qué muchas de

están empresas no han sabido reunir las condiciones apropiadas para su incorporación efectiva a la actividad exportadora; por esta razón, no ha existido voluntad por parte de quienes conducen estas empresas en ser parte de una actividad económica mayor como es la exportación, hecho que a la larga degenera en una concentración de las actividades comerciales en el mercado local. En el caso de los empresarios que tienen voluntad para emprender procesos de exportación prima principalmente el desconocimiento de medidas para lograrlo.

Es una práctica común producir para el consumo nacional (inclusive solamente local según condiciones económicas, de tamaño y de personal con que se cuente) e inclinarse por la importación de las demás materias primas o bienes de consumo que con inversión adecuada podrían ser producidos en el país.

2.1.1 Características de las PYMES.

En nuestro país las empresas de acuerdo a su tamaño se encuentran clasificadas como a continuación se describe en el Reglamento al Libro III del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones: “DEL DESARROLLO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y DE LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN”,

Microempresas: Emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta \$ 20.000,00;

Talleres artesanales: Se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de \$ 27.000,00;

Pequeña Industria: Puede tener una fuerza laboral de entre 10 y 50 obreros y cuyo capital fijo sin contar edificios y terrenos será de hasta \$ 50.000,00;

Mediana Industria: Alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de \$ 120.000,00;

Grandes Empresas: Son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y \$ 120.000,00 en activos fijos.

En Ecuador se encuentran todos estos tipos de empresas desempeñando diferentes actividades, sin embargo según los datos del Censo Nacional Económico realizado por el INEC al año 2010, predominan aquellas empresas dedicadas principalmente a la oferta de servicios y comercializadoras.

En la tabla 2.1 resumida se puede observar el número de empresas y su participación en la generación de empleo:

Tabla 2.1 Empresas y generación de empleo

Tipo de empresa	Número de empresas	% Participación	Promedio de empleados por empresa	Número total de trabajadores
PYMES	15.000	3,21	22	330.000
Artesanías	200.000	42,83	3	600.000
Microempresas	252.000	53,96	3	756.000
TOTAL	467.000	100		1'686.000

Fuente: Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI) 2012
Elaborado: El Autor

En relación con las grandes empresas, en la tabla 2.2 observamos las principales diferencias en porcentaje tanto en establecimientos como en personal ocupado:

Tabla 2.2 Diferencia con las grandes empresas

Tipo de empresa	% Establecimientos	% Personal ocupado
PYMES	84,3	37,7
Grandes empresas	15,7	62,3

Fuente: Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI) 2012
Elaborado: El Autor

La tabla 2.2 demuestra la realidad nacional en el ámbito del porcentaje de PYMES versus el porcentaje de grandes empresas existentes, datos que revelan no solo como a nivel nacional se ha preferido optar por empresas de un tamaño mínimo que por lo general son de tipo familiar y que ofrecen una fuente de trabajo que en ocasiones no llega a ser del todo formal.

En relación a la distribución geográfica, dentro de los resultados arrojados por el Censo Económico del 2010, se reveló la siguiente información:

Tabla 2.3 Distribución geográfica de las mipymes por provincias

Provincia	Nº de establecimientos	Representación %
Guayas	116.238	23,40
Pichincha	110.585	22,26
Azuay	35.103	7,07
Otras provincias	234.782	47,27
TOTAL	496.708	100

Fuente: INEC, Censo Nacional Económico 2010
Elaborado por: el Autor

2.1.2 Gestiones llevadas a cabo en pro de las PYMES.

A partir del año 2007 se enfoca esfuerzos en una integración superior a la globalización, la competitividad comercial y la preeminencia del mercado, para lo cual se fortalece la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo elevando a la misma a un rango ministerial además de fortalecer a la misma mediante su unión con instituciones como la Secretaría Nacional de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, misma que se encargaría de elaborar el Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2010, dentro del cual se plantearon objetivos de apoyo para las PYMES como lo es el (Stumpo & Carlo, 2010) Incrementar la productividad y la competitividad con énfasis en las MIPYMES.

Durante el periodo que comprende entre el 2007 y 2010 se elaboraron proyectos del sector industrial y competitividad que toman en cuenta a las PYMES tanto de forma directa como indirecta como se demuestra a continuación:

Tabla 2.4 Programas para Pymes sector industrial y competitividad

Programas para Pymes entre 2007 y 2010 – sector industrial y competitividad (en miles de dólares)

Programas	Entidad ejecutora	Sector	Programación presupuestaria total
Programa Sistema Nacional de Compras Públicas	Ministerio de Industrias y Competitividad	Gobierno general	4.110,7
Programa sectorial de la competitividad de las PYMES	Ministerio de Industrias y Competitividad	Gobierno general	2.136,8
Capacitación para el mejoramiento de la competitividad de las MIPYMES y artesanías	Ministerio de Industrias y Competitividad	Gobierno general	1.068,4
Total general			7.315,9

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SEMPLADES) 2010

Elaborado por: el autor

Además de lo citado se han sabido plantear programas anexos que están vinculados de forma indirecta a las PYMES y que han sido generados por el sistema financiero público. Se puede mencionar entre ellos el programa general de crédito del Banco Nacional de Fomento que hasta el año 2010 dispuso de un presupuesto de \$2.497.619.600 con el que se apoyó a las

PYMES agropecuarias e industriales por medio de créditos con un rango de entre \$20.000 y \$150.000.

Adicionalmente se ha trabajado en otros programas nacionales e instrumentos (algunos ya ejecutados y otros todavía en vigencia) que favorecen el desarrollo de las PYMES, entre los principales enumeramos los siguientes:

- *Políticas macroeconómicas como fomento productivo de las PYMES*: su propósito es ir más allá de la promoción y generación de empleo por medio de proyectos específicos en pro de las PYMES y gestionar la reducción de las tasas de interés; (CIEPYMES, FLACSO, 2012)
- *Programa de mejoramiento continuo de la calidad y competitividad en pequeñas y medianas empresas (PMC-PYMES)*: Su intención consistió en brindar asistencia técnica a las PYMES que reunían condiciones de estabilidad administrativa, financiera y económica, pero principalmente que tuvieran posibilidades reales para exportar; (Stumpo & Carlo, 2010)
- *Programa ExporEcuador de la CORPEI (hoy PROECUADOR)*: Contaba con el apoyo de la Unión Europea y estaba enfocado en el fortalecimiento de la capacidad exportadora de las PYMES, buscando facilitar y diversificar el acceso a nuevos mercados; (Stumpo & Carlo, 2010)
- *Programa de compras estatales del Ministerio de Industrias y Competitividad*: Desarrollado dentro del marco del Plan Nacional de Desarrollo y se mantiene hoy por medio del Sistema Nacional de Compras Públicas. Constituye un elemento de importancia estratégica para el desarrollo de las PYMES. (Stumpo & Carlo, 2010)
- *Programa global y sectorial de la Subsecretaría de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*: A cargo del MIPRO, se maneja como un medio de apoyo para el desarrollo y crecimiento de las MIPYMES generando proyectos y programas de corto, mediano y largo plazo; (Stumpo & Carlo, 2010)
- *Programas de consorcios de exportación y origen con apoyo de ONUDI*: Herramienta del MIPRO que cuenta con el apoyo de la ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial) su objetivo es mejorar el desempeño económico y social de las personas a través de la promoción de la asociatividad y fortalecimiento de las MIPYMES; (Stumpo & Carlo, 2010)
- *Ferias Inversas*: Programa que busca promover la sustitución selectiva de importaciones mediante el fortalecimiento de las MIPYMES; (MIPRO, 2015)
- *PRODUCEPYME*: Componente del programa FONDEPYME (Fondo de Desarrollo para la Pequeña y Mediana Empresa), consiste en un cofinanciamiento para promover la competitividad de las cadenas y sectores productivos del país por medio de asistencia técnica especializada en todos los procesos productivos llevados a cabo por las MIPYMES y artesanos; (El Mercurio, 2011)

- *Exporta Fácil*: Programa elaborado por el Gobierno Nacional con el propósito de facilitar las exportaciones de las MIPYMES y artesanos a través de un sistema simplificado, ágil y económico de exportaciones por medio del operador postal público: Correos del Ecuador; (MIPRO, 2015)
- *Programa CREDIPYME de la Corporación Financiera Nacional*: Programa de créditos de tipo multisectorial con un interés anual promedio del 9.8%, para compra de activos fijos, capital de trabajo y asistencia técnica dirigida al mejoramiento productivo; (CFN, 2015)
- *Financiamiento estratégico de la CFN*: Tipo de financiamiento que apoya al cambio de la matriz productiva que está direccionado a cinco industrias estratégicas y 14 sectores priorizados donde se encuentran todo tipo de PYMES; (CFN, 2015)

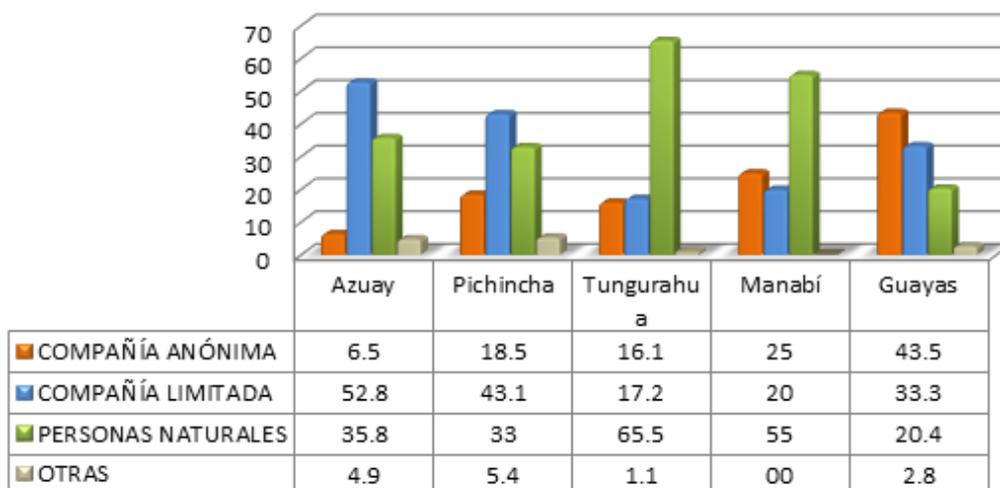
2.1.3 Naturaleza Jurídica de las PYMES.

A través de los años se ha podido poner de manifiesto la organización a nivel jurídico que ha sabido adoptar el grupo de empresas catalogadas como PYMES, siendo así, según datos provistos por el Plan Nacional de Desarrollo (SENPLADES, 2010) como se observa en la Ilustración 2.1 Naturaleza Jurídica de las PYMES (representación porcentual) se encuentra que prevalece la figura de personería natural seguida por la modalidad de compañía limitada. En contraposición, se tiene que una menor proporción de PYMES han sabido establecerse bajo la figura de sociedades anónimas, hecho que pone en evidencia como la conformación del capital de este tipo de empresas perdura todavía bajo una estructura de tipo cerrada o de tipo familiar como ya se ha manifestado previamente.

En el mismo Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010, (SENPLADES, 2010) se observa que durante los últimos 10 años existe un mayor peso relativo en los sectores textiles y de confecciones, así como en la industria del cuero, calzado, imprenta y minerales no metálicos lo que se refiere a su constitución bajo la figura de persona natural bajo la cual se han establecido pequeños talleres así como las industrias de tipo familiar como ya se ha dicho.

En la siguiente figura se puede observar la parte pertinente del estudio que abarca lo señalado en el párrafo anterior, cuadro en el que ciertamente se aprecia el predominio de la figura “persona natural” en la constitución de las PYMES a nivel nacional:

Ilustración 2.1 Naturaleza Jurídica de las PYMES (representación porcentual)



Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2010

2.1.4 Empleo Generado por las PYMES y Mercados de Destino.

Las actividades de servicio así como las comerciales son las dos fuentes primeras sobre las cuales se han desarrollado las PYMES a nivel nacional, hecho que se ratifica por medio de información dotada por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo como se señala a continuación:

Tabla 2.5 Representación porcentual por CIU para las PYMES

CIU	ACTIVIDAD	%
31	Alimentos	20,7
33	Madera y muebles	10,8
34	Papel e imprenta	8,2
35	Productos químicos	13,3
36	Minerales no metálicos	3,0
38	Maquinaria y equipo	19,9
328	TEXTIL Y CONFECCIONES	20,3
329	Cuero y calzado	3,8
TOTAL		100

Fuente: SENPLADES, 2012

De acuerdo con la información presentada en la Tabla 2.5 Representación porcentual por CIU para las PYMES, se pueden identificar claramente cuatro sectores que abarcan la mayor absorción en cuanto a plazas de trabajo se refiere mismos que en orden de importancia son los alimentos, seguido por el sector textil y de confecciones, luego por maquinaria y equipo y finalmente el sector de productos químicos, sumando entre estos un total de 74%.

Los resultados contenidos en la tabla muestran la importancia que recae sobre el sector textil y de confecciones, tal como lo señaló (Díaz, Entrevista efectuada al Presidente Ejecutivo de la AITE, 2015) :

“La industria textil es de las que más empleo directo tiene por ofertar en el país debido a que sencillamente por cada máquina de coser que se utilice se genera una plaza de trabajo, cosa que en muchas otras industrias no se puede apreciar a ese nivel”.

De acuerdo a estudios llevados a cabo por la SENPLADES (2012), se determina que para un 44% de las pequeñas y medianas empresas nacionales, el mercado de destino de sus productos y/o servicios es a nivel local o en sus ciudades de origen, no así otro 26% de PYMES las cuales logran llegar a un mercado regional, ampliando su influencia a provincias vecinas. Un 8% de estas empresas ha sabido extender su radio de acción a provincias limítrofes con el propósito de gestionar y canalizar sus pedidos a países vecinos por medio de un comercio trasfronterizo.

Solo el 6% de las PYMES en la actualidad mantiene dentro de su actividad económica un ejercicio exportable, situación que en verdad debe ser motivo de preocupación, dado que tanto las micro empresas como las PYMES constituyen en esencia el motor económico del país, el hecho de que tan solo un porcentaje pequeño de estas empresas esté dedicada a exportar ciertamente genera un aletargamiento en el crecimiento económico a nivel nacional.

2.1.5 Nivel tecnológico en la producción e innovación de las PYMES.

Al evaluar el grado tecnológico de automatización de la maquinaria empleada en las PYMES, de acuerdo al SENPLADES, se ha determinado que independientemente del tipo de actividad que realicen estas empresas, en la actualidad un 29.1% de los equipos usados en las mismas son de accionamiento manual, es decir, que interviene la mano de obra directamente sobre la manipulación de la maquinaria como sucede en el caso de la industria textil en la que salvo ciertas operaciones sistematizadas, se sigue empleando en un gran porcentaje el uso de obreros como sucede con la operación de las máquinas de coser y en ciertos procesos de tinturación de telas.

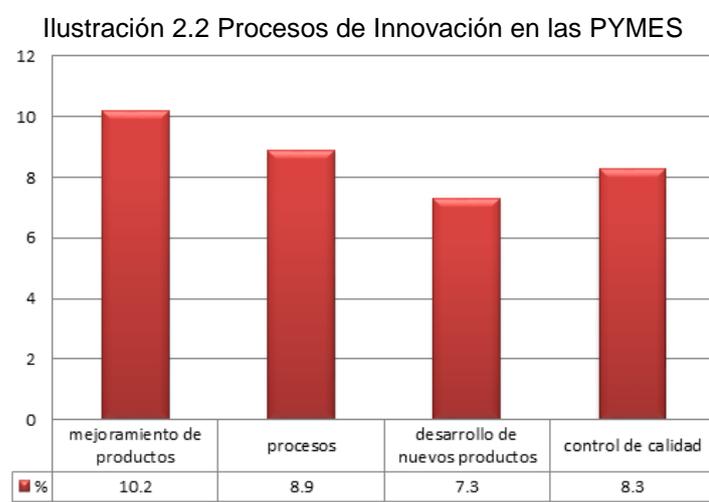
Se ha determinado que un 43,6% de la maquinaria empleada en las PYMES es de funcionamiento semiautomático, un 23,6% automático y un restante 3,7% de los equipos son computarizados.

En lo que se refiere a la gestión de modernización tecnológica de las pequeñas y medianas empresas principalmente en aquellos procesos de fabricación o producción como ya se había

mencionado, aún existen falencias y retrasos en cuanto al acceso de la misma para el mejoramiento y optimización de las labores.

Es necesario entender que no solamente se trata en el caso de estas empresas de ponerse al día en las innovaciones tecnológicas para sus procesos y nada más, puesto que como es de suponer, el adquirir este tipo de maquinaria automatizada y computarizada involucra una gran inversión y más aun dependiendo del tipo de actividad para la cual se pretenda adecuar o programar a dicha maquinaria; si a estos elementos sumamos lo que ya se mencionó previamente sobre los mercados principales a los cuales las PYMES en el país dirigen sus actividades económicas, esto es, mayoritariamente a nivel local y regional, se entiende que tampoco es que de acuerdo al tamaño de la empresa en todos los casos los gerentes o administradores de esas, verán en la automatización de procesos una necesidad apremiante cuando con cierta mano de obra barata se pueden generar resultados que más bien que mal satisfacen las expectativas tanto de la empresa como de sus administradores.

En lo que se refiere a la innovación propia de las PYMES, la SENPLADES ha manifestado que la innovación tecnológica si ha sabido distribuirse de manera más o menos homogénea como se observa en la siguiente figura:



Fuente: SENPLADES

De acuerdo a los parámetros tomados en cuenta en la gráfica anterior, a nivel de sectores aquellos que durante los últimos años han demostrado un mejoramiento en cuanto a la innovación son la industria metalmecánica, seguida por la alimenticia, industria química, y manufacturas en cuero y calzado.

2.1.6 Legislación actual de la Pequeña y Mediana Empresa.

Estudios realizados por la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha en la década pasada han revelado como en el país no se ha sabido ofrecer una legislación que apoye directamente el desarrollo y crecimiento de las PYMES, sin embargo en el último lustro se vendría trabajando en el desarrollo de ciertas normas y estatutos de soporte a las mismas, empezando con el lanzamiento de la nueva Constitución del Ecuador en el año 2008 en la cual ciertamente se abarcan puntos que demuestran el interés por un surgimiento de estas empresas, además de los recientes estudios llevados a cabo (MIPRO & FLACSO, 2013), instituciones como el Ministerio de Industrias y Productividad y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Ecuador han sabido esmerarse en el análisis detallado del sector con el fin de emitir propuestas de apoyo esenciales para aprovechar al máximo a las pequeñas y medianas empresas del país.

Es necesario observar las bases establecidas en nuestra constitución para poder entender cómo se han establecido aspectos necesarios para el ejercicio económico en el país y todos los factores en torno al mismo. Es necesario mencionar esto previo a la revisión de la legislación vigente para el ejercicio y promoción de las PYMES.

En el Capítulo Cuarto de la Constitución Nacional, encontramos bajo el título de Soberanía Económica ubicado dentro de la Sección Primera referente al Sistema Económico y Política Económica el art. 283 que textualmente señala:

“El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios”. (Constitución Nacional, 2008)

La Constitución apoya y promueve en un primer plano una “relación dinámica” entre los ciudadanos y el mercado garantizando además la “producción y reproducción de las condiciones materiales”. Y justamente en este sentido, lo señalado por el artículo precedente no hace sino poner bajo evidencia el hecho de que la idea a nivel nacional es de que los ciudadanos ejecuten su derecho y tengan además la libertad de interactuar de forma efectiva en el mercado local constituyendo estructuras (bajo la figura de empresas privadas, públicas, etc.) que le permitan desarrollarse (y por extensión al país) económicamente; y en este sentido, se puede entender a estos aspectos también como una primera alusión al fomento del emprendimiento, emprendimiento que se traducirá bajo el contexto de lo planteado por el artículo en nada más y nada menos que en la conformación de empresas (y bajo los preceptos

señalados anteriormente en lo referente a las fortalezas de las PYMES, se puede decir que inicialmente la idea es que surjan más empresas de este tipo).

Por lo tanto, está claro dentro de los parámetros establecidos en la Constitución y en el artículo mencionado el afán nacional de que exista un crecimiento sostenido de unidades económicas las que desde luego no solamente favorezcan en el tema económico ya que se entiende también que el surgimiento de empresas le hace bien al país también en el ámbito social debido a la generación de fuentes de trabajo hecho que a su vez es generador de estabilidad general.

Por otro lado si nos fijamos en lo planteado en el art. 284 de la Constitución en los literales 2, 6 y 7 se puede ampliar de mejor manera lo ya mencionado y pone de manifiesto ya aspectos que trascienden como la inserción de nuestra economía a la economía mundial. La Ley plantea entonces como parte de los objetivos de la política económica nacional lo siguiente:

(Constitución Nacional, 2008) Literal 2: “Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional”.

(Constitución Nacional, 2008) Literal 6: “Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales”.

(Constitución Nacional, 2008) Literal 7: “Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo”.

Como se puede observar, los objetivos planteados mencionan aspectos esenciales tales como la estabilidad económica, el impulso al empleo y a todas las manifestaciones del mismo y quizás el más relevante de acuerdo al presente trabajo lo planteado en el literal 2: incentivos a la producción nacional, acumulación y por supuesto generación de conocimientos y técnicas así como la inserción estratégica en la economía regional y mundial.

Es importante hacer énfasis en los literales señalados ya que como se ha mencionado anteriormente, las PYMES son fuentes masivas en la generación de empleo y por lo tanto qué mejor manera de generar empleo sino mediante la creación y fortalecimiento de estas empresas que como se ha dicho también constituyen un verdadero motor económico a nivel nacional, y por otro lado, es tan relevante lo que se plantea en el literal 3 al señalar como parte de los objetivos claves lograr un “máximo nivel de producción”, hecho que en verdad debe ser

motivo de gran consideración ya que en efecto, trayendo a colación y de manera complementaria no hay que hacer ajenos a nosotros las palabras mencionadas por el Presidente Rafael Correa en su informe sabatino del 19 de enero del 2013 que señaló:

“No es posible que todavía se siga dependiendo de la importación de ciertos bienes cuando las empresas nacionales tienen el potencial para hacerlo y ser nosotros como país quienes tengamos más bien la oportunidad de exportar esos y otros productos con valor agregado”.
(Presidente Correa, 2013)

En el reporte el Presidente manifestaba también la necesidad latente de que se efectúe una mayor investigación y desarrollo con el propósito de justamente ser las empresas nacionales (sean estas grandes o PYMES) las que permitan a la nación prescindir de importaciones innecesarias, es decir, llevar a cabo una sustitución selectiva de importaciones ya que por obvias razones no es que al señalar un “máximo nivel de producción” se refiera a dejar de depender de otros productos provenientes del exterior que por factores más grandes como niveles tecnológicos y económicos en adición a otros como por ejemplo de tipo geográficos (en el caso de ciertos productos agrícolas o marítimos) no son posibles de generarse en nuestro país.

Es de entenderse también que no solo como parte de una sustitución selectiva de importaciones, sino para el desarrollo mismo de las empresas, fundamentalmente de las pequeñas y medianas empresas por lo referido en esta investigación, es necesario que se dé un apoyo importante por parte de entidades estatales en lo pertinente al apoyo financiero necesario sin el cual en muchos de los casos no sería posible el aspirar a un crecimiento como empresa y por extensión a un crecimiento económico nacional producto de las actividades comerciales que efectúen las empresas.

De tal manera que como está estipulado en la Constitución Nacional en la sección segunda: Política Fiscal, en el art. 285 en el cual se señala como parte de sus objetivos los contenidos en los literales 1 y 3 que mencionan respectivamente:

- *“El financiamiento de servicios, inversión y bienes públicos;*
- *La generación de incentivos para la inversión en los diferentes sectores de la economía y para la producción de bienes y servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables.”*
(Constitución Nacional, 2008)

En concordancia con lo señalado también se manifiesta en el art. 334 de la misma ley en su literal 5 como parte de la responsabilidad del Estado en promover el acceso equitativo a los factores de la producción: “Promover los servicios financieros públicos y la democratización del crédito” (Constitución Nacional, 2008)

Por lo tanto, por medio de los dos puntos señalados previamente se puede entender cómo de acuerdo con la Constitución Nacional que sentado el apoyo existente para el acceso a fuentes de financiamiento con el fin de que tanto personas naturales como jurídicas puedan llevar a cabo inversiones las mismas que está por demás señalar le son beneficiosas a la nación entera.

Sin embargo, es necesario hacer un paréntesis y explicar con poco más detalle lo referido en el segundo literal respecto de la “generación de incentivos para la inversión” ya que como señala esto que es para la producción de bienes y servicios es pertinente ver si en efecto tales incentivos son aplicables y cómo se aplican y determinar si en efecto las empresas han estado y guardan el interés de acogerse a tales beneficios estipulados en la Constitución Nacional, beneficios de los que paralelamente también se mencionan en el COPCI.

Primeramente se puede apreciar que al mencionarse que se proveerán incentivos para la inversión claramente se entiende que el Gobierno Nacional desea promover las inversiones ya que estas bien ejecutadas representan ciertamente beneficios macroeconómicos para la nación, consecuentemente se sabe que a nivel general, un país en donde no se promueven las inversiones difícilmente puede crecer económicamente.

Art. 339:

- *“El Estado promoverá las inversiones nacionales y extranjeras, y establecerá regulaciones específicas de acuerdo a sus tipos, otorgando prioridad a la inversión nacional. Las inversiones se orientarán con criterios de diversificación productiva, innovación tecnológica, y generación de equilibrios regionales y sectoriales.*

La inversión extranjera directa será complementaria a la nacional, estará sujeta a un estricto respeto del marco jurídico y de las regulaciones nacionales, a la aplicación de los derechos y se orientará según las necesidades y prioridades definidas en el Plan Nacional de Desarrollo, así como en los diversos planes de desarrollo de los gobiernos autónomos descentralizados”.
(Constitución Nacional, 2008)

Es importante notar que de acuerdo al artículo señalado el objetivo de llevar a cabo inversiones, sean estas nacionales o extranjeras es para lograr una diversificación productiva, innovación tecnológica y el equilibrio entre las regiones del país. Es relevante hacer mención de que la diversificación productiva es uno de los elementos tomados en consideración cuando se habla de un cambio de matriz productiva ya que esta considera cuatro factores cruciales sobre los cuales trabajar para conseguir dicha transformación, y estos factores son:

- Diversificación de la producción;
- Generación de valor agregado;
- Sustitución selectiva de las importaciones;
- Incremento de las exportaciones.

El COPCI menciona al respecto de las inversiones aspectos puntuales, siendo el primero de ellos lo referente a lo que es una inversión productiva y una inversión nueva, contenidos en (Código Orgánico de la Producción) Art. 13 en sus literales a y b respectivamente:

- **“Inversión productiva:** Entiéndase por inversión productiva, independientemente de los tipos de propiedad, al flujo de recursos destinados a producir bienes y servicios, a ampliar la capacidad productiva y a generar fuentes de trabajo en la economía nacional.
- **Inversión Nueva:** Para la aplicación de los incentivos previstos para las inversiones nuevas, entiéndase como tal al flujo de recursos destinado a incrementar el acervo de capital de la economía, mediante una inversión efectiva en activos productivos que permita ampliar la capacidad productiva futura, generar un mayor nivel de producción de bienes y servicios, o generar nuevas fuentes de trabajo, en los términos que se prevén en el reglamento...”

Se puede observar que lo contenido en la definición de inversión productiva afianza a lo mencionado en la Constitución, literal 3 del art. 285 al referirse a la “producción de bienes y servicios socialmente deseables y ambientalmente aceptables”, pero nótese además la consonancia presente dentro de la definición de inversión nueva al señalar la existencia de “incentivos” tal como también se lo señala en el art. 285 en su literal 3 como ya se citó previamente.

La creación de incentivos contenidos en ambas leyes sugieren una importancia particular en su aplicación, por lo que a continuación se procede a detallar de manera global lo concerniente a tales aspectos.

Para efecto de las inversiones nuevas e inversiones productivas se ha establecido en el COPCI tres tipos de incentivos los mismos que son:

1. **“Generales:** son aplicables a todas las sociedades y sectores de cualquier parte del país y se resumen de la siguiente manera:
 - a. *Reducción progresiva de la tarifa de impuesto a la renta del 25% al 22% en el presente año.*
 - b. *Deducciones: se trata de deducciones adicionales para el cálculo del impuesto a la renta cuando se trate de gastos relacionados con mejoras en la productividad, innovaciones, producción eco-eficiente y compensaciones para el salario digno.*
 - c. *Anticipo:*
 - i. *Exoneración del pago del anticipo del impuesto a la renta en el caso de sociedades nuevas*
 - ii. *Modificación a la fórmula de cálculo del impuesto a la renta*
 - d. *Beneficios para la apertura del capital social a favor de los trabajadores.*
 - e. *Facilidades de pago en tributos del comercio exterior.*
 - f. *Exoneración del impuesto a la salida de divisas para las operaciones de financiamiento.* (Manual de Aplicación de los Incentivos establecidos en el Código de la Producción, 2012)
2. **Sectoriales:** Se trata de la exoneración del pago del impuesto a la renta por cinco años contados desde el primer año en el que se generen ingresos atribuibles, exclusivamente

aplicables a las empresas que se hayan establecido a partir de la puesta en vigencia del Código Orgánico, que de acuerdo con lo establecido en el mismo realicen nuevas inversiones fuera de las jurisdicciones urbanas tanto del cantón Quito como de Guayaquil, en los sectores económicos considerados por el Estado como prioritarios, que como se encuentra estipulado en el COPCI en las disposiciones reformativas, literal segundo en su parágrafo 2.2 y que son :

- a. Producción de alimentos frescos, congelados e industrializados;*
- b. Cadena forestal y agroforestal y sus productos elaborados;*
- c. Metalmecánica;*
- d. Petroquímica;*
- e. Farmacéutica;*
- f. Turismo;*
- g. Energías renovables incluida la bioenergía o energía a partir de biomasa;*
- h. Servicios logísticos de comercio exterior;*
- i. Biotecnología y software aplicados y;*
- j. Los sectores de sustitución estratégica de importaciones y fomento de exportaciones, determinados por el Presidente de la República.*

Es decir, este tipo de incentivos se aplica sobre lo que (Código Orgánico de la Producción) define como “los sectores que contribuyan al cambio de la matriz energética, a la sustitución estratégica de importaciones, al fomento de las exportaciones, así como para el desarrollo rural de todo el país”.

- 3. Zonas deprimidas:** *Son aplicables cuando la empresa vaya a operar en una zona económicamente deprimida, entendiéndose como tal a “zonas vulnerables económicamente pero con capacidad para proveer de mano de obra para el desarrollo de actividades productivas” (Manual de Aplicación de los Incentivos establecidos en el Código de la Producción, 2012).”*

Es importante mencionar que dentro del marco legal establecido por el COPCI existen otros incentivos que conforme lo indica el manual de aplicación de los incentivos establecidos en el Código son otorgados para empresas o contribuyentes que hayan cumplido con un requisito puntual como por ejemplo en relación a la ubicación de la empresa, tamaño de la misma y destino de sus recursos.

Se establece en dicho manual que aquellos otros incentivos están direccionados hacia las medianas empresas hecho que es pertinente mencionar de acuerdo al motivo del desarrollo de esta investigación.

Estos incentivos para este tipo de empresas consisten en deducciones adicionales para efectos de gastos relacionados con capacitación, asistencia técnica y gastos promocionales, elementos que se detallan a continuación:

Tabla 2.6 Incentivos para la Mediana Empresa

Gastos	Descripción
Capacitación	De manera técnica para: <ul style="list-style-type: none"> • Investigación • Desarrollo e innovación tecnológica • Mejoramiento de la productividad
Asistencia técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios y análisis de mercado y competitividad • Contratación de servicios profesionales para diseño de procesos, productos, adaptación e implementación de procesos, de diseño de empaques, de desarrollo de software especializado • Otros servicios de desarrollo empresarial
Gastos promocionales	Para tener acceso a mercados internacionales: <ul style="list-style-type: none"> • Ruedas de negocios • Participaciones en ferias internacionales

Nota: Manual de Aplicación de los Incentivos establecidos en el Código de la Producción, Comercio e Inversiones
 Elaborado por: el Autor

En el tema de los incentivos en lo concerniente a los otorgados para la mediana empresa, claramente se puede señalar que se ha abierto la puerta para que este tipo de empresas puedan acogerse también a otra clase de incentivos como lo detallado previamente, pero si es motivo de inquietud el hecho de que no se contempla, al menos de primera mano y en este sentido, el apoyo hacia la pequeña empresa, motivo por el cual ya se pueden ir sacando ciertas conclusiones si se piensa que como se ha dicho, las pequeñas empresas a nivel nacional son las que más fuentes de trabajo proveen constituyéndose por este y otros factores en verdaderos motores económicos y siendo así, en contraste, se ve como se deja de lado a este tipo de empresas para que también tengan la posibilidad de acogerse a los incentivos que mejor se acoplen de acuerdo a la actividad que desarrollen.

Las pequeñas empresas centran sus actividades en las ramas manufactureras, prestación de servicios y en el área de alimentos (restaurantes y tiendas) de manera principal, mientras en el COPCI se observa la lista de los sectores económicos prioritarios. Vemos cómo a primera vista consecuentemente las pequeñas empresas no están siendo tomadas en cuenta como una prioridad en este sentido, hecho que si es motivo de preocupación dado que da a entender que estas empresas irremediablemente no podrán acogerse a los incentivos económicos referidos en el COPCI; si a eso le sumamos uno de los factores ya expresados en cuanto a las debilidades de las PYMES que tiene que ver con la carencia de financiamiento que tienen para el desarrollo de sus actividades entonces tendremos una de las razones fundamentales por las cuales en nuestro país las pequeñas empresas en muchos casos se ven relegadas y tristemente conformadas con conservar esa posición sin tener mayores oportunidades de transformarse con el tiempo en una mediana empresa y menos aún en una grande empresa.

Por lo tanto es también de suponer que solamente las grandes empresas debido a la masiva actividad económica que desarrollan están en plena capacidad de acogerse a dichos incentivos; en efecto, por dar un ejemplo:

“Una de las firmas que ha aprovechado los incentivos del Código es Corporación La Favorita. Invirtieron USD 40 millones en supermercados, ampliación de centro de distribución, etc., generando 1000 nuevos empleos. La firma se acogió a la disminución del Impuesto a la Renta por reinvertir USD 4 millones de sus utilidades en activos productivos como equipos y tecnología.” (Enríquez, 2012)

Es necesario señalar que los detalles expuestos respecto de este tipo de medidas se encuentran explicadas ampliamente en el manual de aplicación de los incentivos establecidos en el Código, detalles que deberían ser analizados con mayor detenimiento por parte de las empresas que buscan ser beneficiadas por los mismos, sin embargo, para efectos de esta investigación se ha procedido de alguna manera a simplificar toda la información exhaustiva existente al respecto a través de lo mencionado en los párrafos previos.

2.2 Caracterización del Sector de Confección Textil

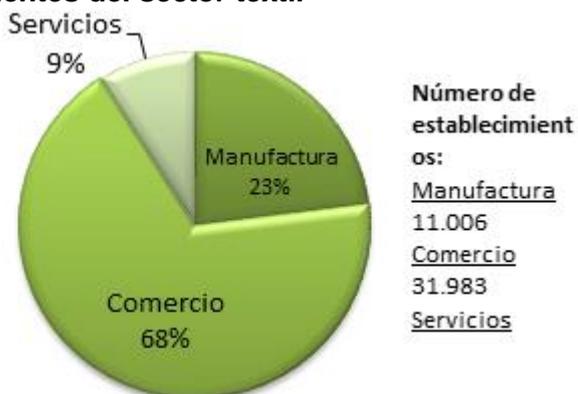
La industria textil es el sector dedicado al trabajo relacionado con la producción de fibras, hilandería, tejeduría, tintorería, confección y alta costura. En el país existen tres grandes grupos de actividades que componen este sector, de acuerdo con los datos arrojados por el Censo Nacional Económico 2010: Manufactura, Comercio y Servicios, representando el 23%, 68%, 9% de la industria respectivamente.

Las actividades de Manufactura cuentan con 11.006 establecimientos, de los cuales el 74,2% corresponde a la fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel; el 8,2% a fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir; el 8,2% a fabricación de calzado y el 9,5% restante a otras actividades de manufactura.

En las actividades de Servicios se registran 4.054 establecimientos, de los que el 56% se dedican a la reparación de calzado y artículos de cuero, y el 44% restante se dedica al lavado y limpieza de productos textiles y de piel. En la actividad de comercio se encuentran 31.983 establecimientos, de los cuales 80% corresponde a la venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero. (INEC, 2012).

Ilustración 2.3 Componentes del sector textil por grupo de actividad

Componentes del sector textil

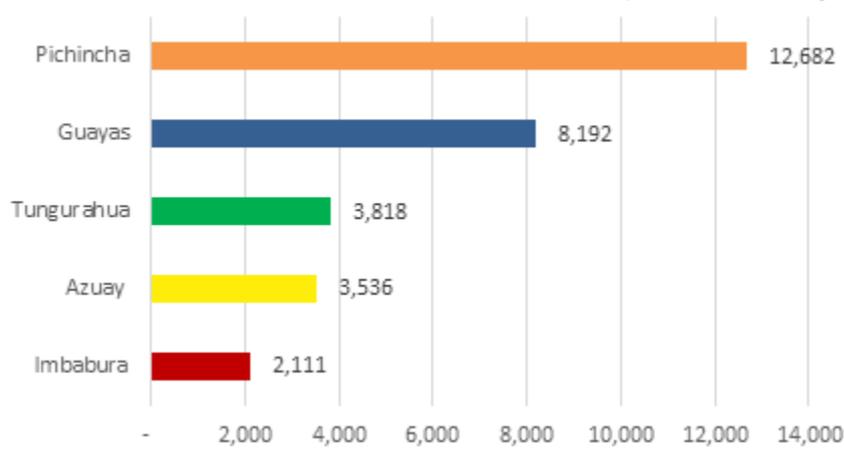


Fuente: Censo Nacional Económico 2010

2.2.1 Distribución geográfica.

Las provincias de Pichincha, Guayas, Tungurahua, Imbabura y Azuay son las que han sabido reunir al mayor número de fabricantes e industriales textiles del país y en la actualidad, de acuerdo con el Censo Económico efectuado en el 2010 se determinó que en las tres primeras citadas son donde mayor número de empresas de esta industria se asientan, sin embargo es necesario aclarar que de acuerdo al mismo censo son tres grandes grupos los que en la actualidad se encuentran bien definidos como componentes de la industria textil, estos son: manufactura, comercio y servicios, por lo tanto partiendo de ahí se puede apreciar en detalle la distribución geográfica global de las industrias textiles del país. Por medio de la tabla 2.7 se puede apreciar el número de establecimientos de la industria textil (en su conglomerado con los tres grupos definidos previamente) existentes en las provincias:

Tabla 2.7 Número de establecimientos de la industria textil por distribución geográfica



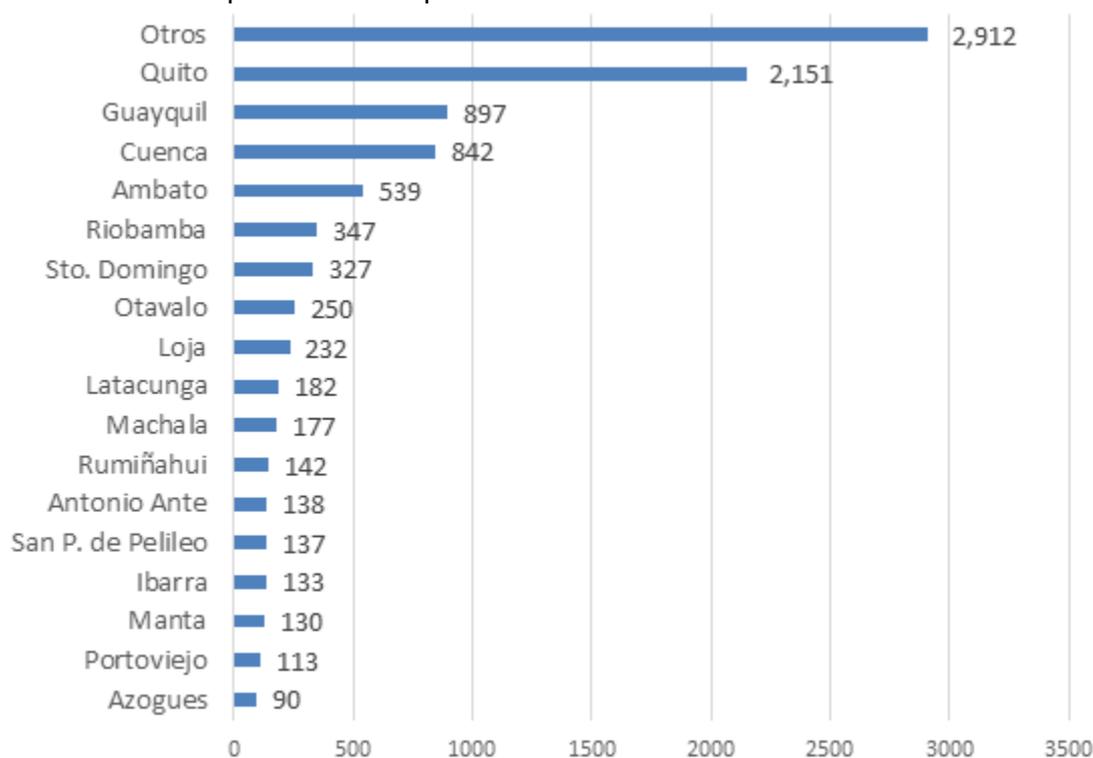
Fuente: Censo Económico 2010

Entre las provincias tomadas en el estudio, el número de establecimientos existentes de la industria asciende a 30.339; complementariamente de acuerdo con el Censo Económico son

16.704 empresas textiles las que se hallan distribuidas entre las demás provincias con lo que se tiene que a nivel nacional en conjunto 47.043 establecimientos existentes, número que abarca como se ha señalado las empresas pertenecientes a los tres grupos de la industria.

En la ilustración 2.4, se observa los cantones en donde existe la mayor concentración de empresas de la industria textil entre pequeñas, medianas y grandes (englobando los mismos tres grupos de actividades).

Ilustración 2.4 Empresas textiles por cantones



Fuente: Censo Económico 2010

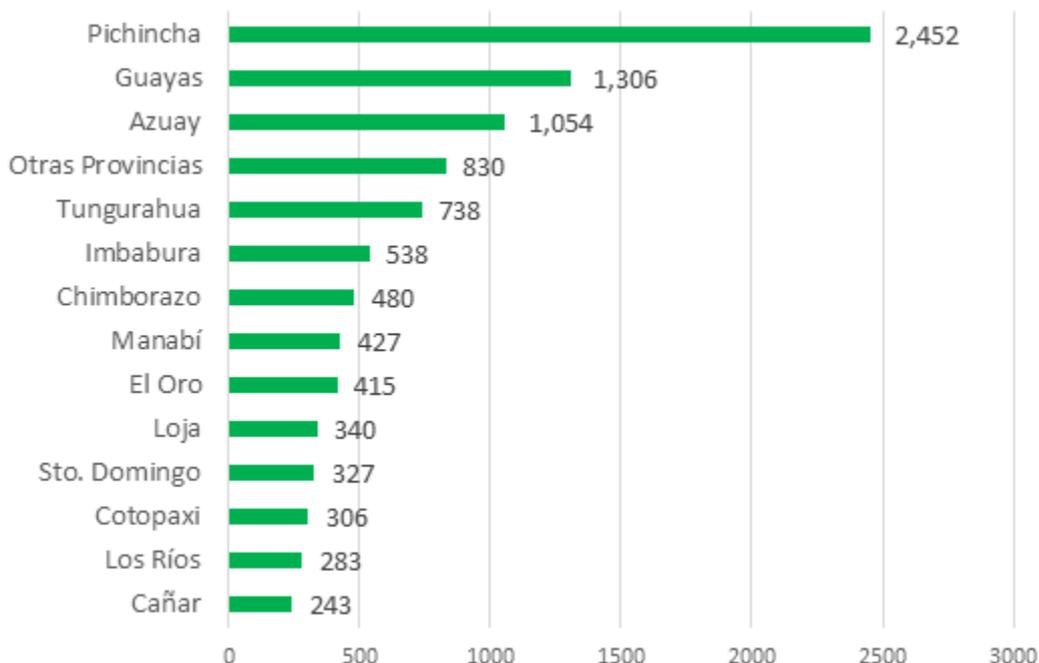
Es importante indicar que entre los cantones Quito, Guayaquil, Ambato y Cuenca ocupan un 45% del total. En tanto se observa que Quito se ubica como el primer cantón en el desarrollo de la actividad textil.

Esta investigación va dirigido al tema de la manufactura (confecciones), dado que el mismo abarca a una amplia gama de producción, hay que señalar que esta investigación para efectos del establecimiento de cifras, estadísticas y el mismo análisis se enfocará sobre las actividades de fabricación de hilados, tejidos y prendas de vestir puesto que son estos tres rubros los de interés por ser los que mayoritariamente mueven al sector manufacturero textil a nivel nacional.

Ahora bien, gracias al procesamiento de la información obtenida en el Censo Económico de las actividades de fabricación de productos textiles (CIIU C13) y fabricación de prendas de

vestir (CIU C15) por parte de la AITE se tiene que en el país existen alrededor de 9.739 industrias dedicadas a las actividades citadas (que responden al sector textil – confección), aclarando también que dentro de ese número están incluidas no solamente las PYMES sino también grandes empresas, de tal manera que la distribución geográfica por provincias de las mismas se da como se expresa a través de la siguiente ilustración:

Ilustración 2.5 Establecimientos de fabricación de textiles y prendas de vestir



Fuente: Censo Económico 2010 – AITE

Las cuatro provincias principales donde se establecen fábricas de prendas de vestir y textiles son donde se ubican igualmente los cantones que se encuentran en los cuatro primeros puestos donde se asientan los establecimientos de la industria textil.

Para concluir este tema es importante señalar que la fabricación de textiles y prendas de vestir forma parte de la industria manufacturera de país y según datos del Banco Central del Ecuador en los últimos 10 años este sector ha mantenido una participación promedio de entre 1% y 2% en el PIB total..

2.2.2 Generación de empleo de la industria textil.

Las industrias manufactureras abarcan el segundo mayor número de empleados a nivel nacional con el 12,3% al año 2013 (BCE, 2013). En lo referente a la generación de empleo es trascendental indicar la importancia que ha sabido históricamente y en la actualidad ganar la industria textil ya que se ha posicionado como una fuente importante de plazas de trabajo. De acuerdo a estimaciones y estudios llevados a cabo por la AITE, en la actualidad son más de 50.000 personas las que a nivel nacional se favorecen de contar con una fuente de trabajo

directo mientras que más de 200.000 lo hacen de manera indirecta en la industria textil, o como lo pone el INEC en una publicación sectorial del 2012 referente a los resultados obtenidos por el Censo Económico del 2010, en la que se detalla el número de trabajadores de la industria textil como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2.8 Distribución del personal ocupado en la industria textil
Rama de la industria textil **Nº de trabajadores**

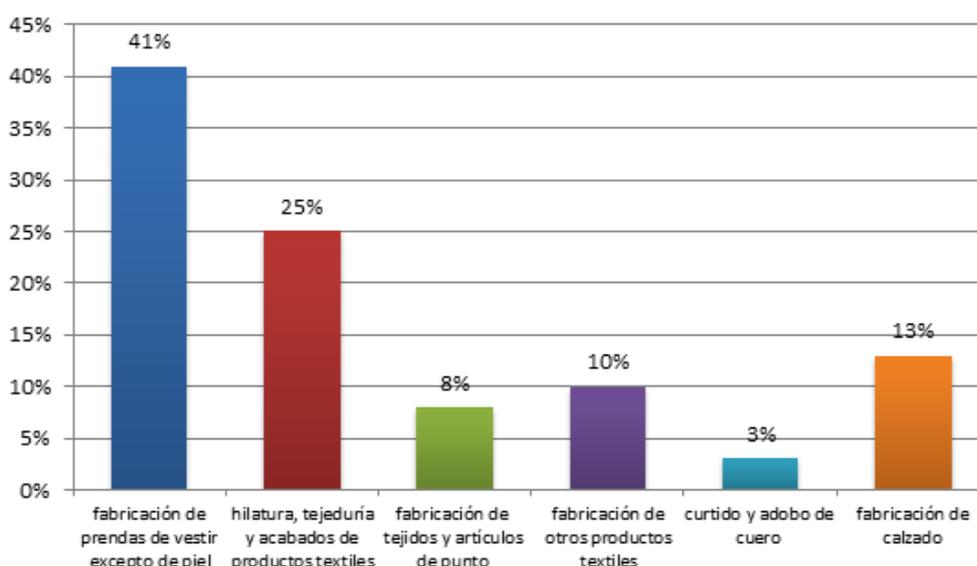
<i>Comercio</i>	62.352
<i>Manufactura</i>	46.562
<i>Servicios</i>	7.023
TOTAL	115.937

Fuente: INEC Censo Económico 2010 - publicación Infoeconomía Octubre 2012
 Elaborado: El autor

A lo señalado hay que añadir que de acuerdo a la misma publicación del INEC, son un total de 68.215 mujeres y 47.722 hombres los que a su vez conforman el total de 115.937 obreros.

En la ilustración 2.6 se puede apreciar la representación porcentual del personal empleado en las actividades de: fabricación de prendas de vestir excepto de piel, hilatura, tejeduría y acabados de productos textiles, fabricación de tejidos y artículos de punto, fabricación de otros productos textiles, curtido y adobo de cuero y fabricación de calzado al ser estas actividades representativas dentro de la actividad principal de manufacturas a nivel nacional.

Ilustración 2.6 Representación porcentual actividad manufacturera industria textil y calzado



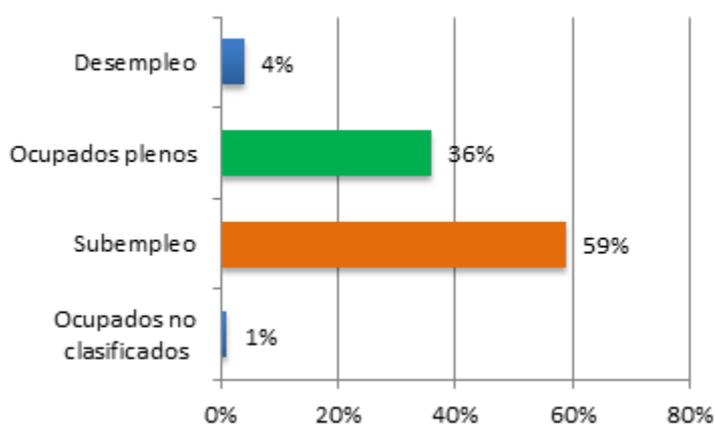
Fuente: Banco Central del Ecuador / Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES FLACSO – MIPRO
 Elaborado: El autor

Aquí se puede observar la importancia que tienen las actividades de fabricación de prendas de vestir, hilatura, tejeduría y acabados de productos textiles así como fabricación de tejidos

y artículos de punto como concordancia de los elementos de interés de la presente investigación.

La AITE, en su publicación *El Sector Textil y Confección en el Ecuador: Análisis Macroeconómico Sectorial 2000 – 2010* por ser una de las fuentes oficiales más actuales de que se dispone, en la que al respecto de la conformación del mercado laboral de la industria textil muestra cifras relevantes provenientes a su vez de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo llevada a cabo en el año 2010, encuesta de la que se ha podido extraer resultados concretos de esta industria y que se exponen por medio de la siguiente ilustración:

Ilustración 2.7 Mercado laboral de la industria textil



Fuente: INEC – Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo
Elaborado: El autor

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo así como de información procesada de la AITE es importante al respecto del mercado laboral prestar atención a los datos expresados en la tabla 2.9, en lo concerniente a los grupos de ocupación, cargos y condición laboral de la industria textil, que se excluirá de la misma al valor correspondiente al grupo clasificado como desempleados.

Tabla 2.9 Mercado laboral de la industria textil por grupos de ocupación, cargos y condición laboral

Grupo de ocupación	Ocupados plenos	Sub-empleados	Ocupados no clasificados	Total personal ocupado
Profesionales científicos e intelectuales	645	65	0	710
Prestación de servicios y comerciantes	901	1.585	712	3.198
Oficiales operarios y artesanos	24.094	62.819	0	86.913
Operadores e instalación de maquinaria	13.087	5.745	0	18.832
Trabajadores no calificados	1.342	5.558	0	6.900
Técnicos y profesionales de nivel medio	2.500	501	1.012	4.013
Personal de administración pública y empresa	1.669	761	0	2.430
Empleos de oficina	2.379	724	0	3.103
TOTAL	46.617	77.761	1.724	126.099

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (2010) / AITE (2012)
Elaborado: El Autor

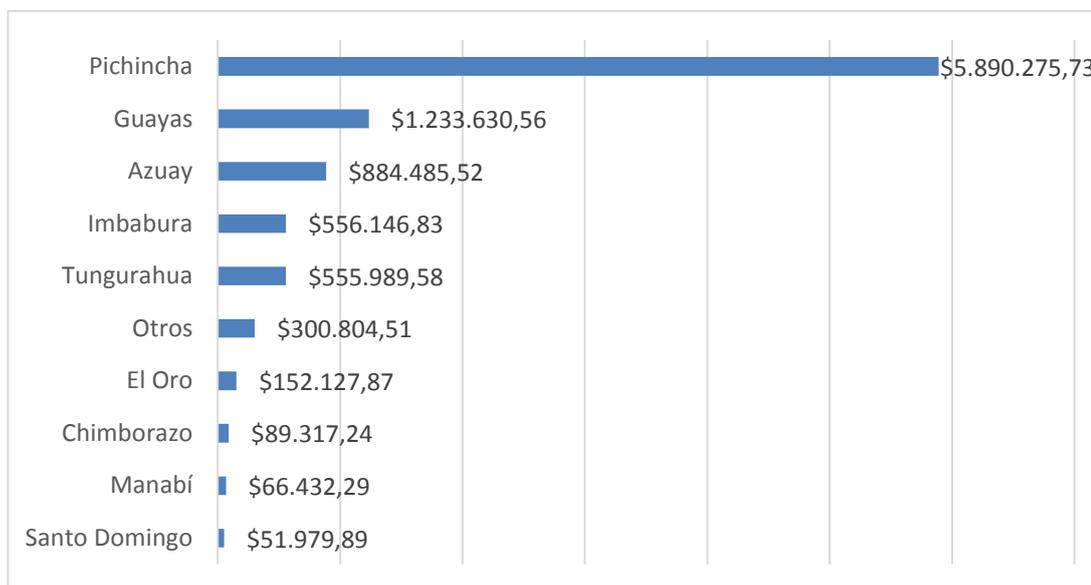
Los operadores, instaladores de maquinaria, oficiales operarios y artesanos, son los que abarcan el mayor número de trabajadores de la industria textil, explicando que este grupo de personas abarca a los operarios de las máquinas de coser así como al personal encargado de realizar actividades de elaboración de patrones textiles y cortado de los mismos.

El INEC señala que son más de 160.000 empleos directos los que genera esta industria, de los cuales un total de 117.000 correspondientes al 73% se ubican en zonas urbanas mientras que el restante 27% en zonas rurales.

Las remuneraciones percibidas por trabajador el INEC en su Censo Económico del 2010 manifiesta que el 60% de los gastos mensuales en remuneraciones de las distintas actividades relacionadas con la industria textil como se indicó en la tabla previa se concentran en Pichincha donde se pagó un total de \$408,68 por persona en ese año siendo este valor el más elevado a nivel nacional, poniendo así a la provincia como la que mejores sueldos a sabido ofrecer a los trabajadores de estas actividades; de manera global se señala en el Censo Económico que un total que asciende a los \$9.781.190 fue la cantidad empleada para

el pago de remuneraciones a nivel nacional en el mismo año, hechos que se detallan de mejor manera por medio de la siguiente figura:

Ilustración 2.8 Remuneraciones totales por provincia



Fuente: Censo Económico 2010
Elaborado: El Autor

2.2.3 Actividad textil en la ciudad de Quito.

La provincia de Pichincha, su capital administrativa y principal centro comercial del país, Quito es la ciudad más representativa del sector textil tanto con establecimientos asentados, así como en generación de empleo se refiere, de igual forma aquí se encuentra la principal organización gremial del sector como la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), cuyos objetivos que determinaron su creación fueron la necesidad de unir a los industriales textiles del país en un organismo homogéneo que los representara para tratar y resolver los problemas de esta rama industrial en sus relaciones con el Gobierno, con los trabajadores y con el público. Esta institución ha servido de foro para discutir y analizar los problemas económicos y financieros del país, así como su repercusión en las actividades industriales. (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2013)

2.2.3.1 Importancia cuantitativa de la industria textil en Quito.

Para el caso de la fabricación de productos textiles, Quito concentra la gran mayoría del activo del sector con un 85%, creciendo además entre el periodo 2000 – 2009 a una tasa casi constante del 3%. Del mismo modo para el caso del total de ventas o ingresos, Quito se ha sabido ubicar con un 83% por lo que se puede inferir lógicamente que en esta ciudad se ha desarrollado el mayor movimiento comercial en la fabricación de productos textiles hasta la actualidad.

En Quito actualmente existen 1628 competidores, donde para llevar adelante sus operaciones necesitan invertir en total \$ 38'659.474,00, con un promedio por negocio de \$ 23.746,61. Las ventas de este sector ascienden a \$ 172'125.152,00, con un promedio por negocio de 105.727,98; de igual forma los gastos de todos los competidores sumaron \$105'431.690,57 con un promedio de \$ 64.761,48 por cada uno. El número de trabajadores que prestan sus servicios en estas empresas son en total 9.047 donde 6.193 son hombres y 2884 mujeres con promedios de seis, cuatro y dos respectivamente colaboradores por cada negocio. (INEC, 2010)

El 26%, es decir 424 negocios, recibieron financiamiento en el año 2009 cifra que se incrementó para el siguiente año en el que 913 empresas que representan el 56% accedieron a créditos. Así mismo podemos manifestar otros indicadores que denotan la situación económica que atraviesan estas empresas, como es el caso de la capacitación y encontramos que 80 negocios es decir solo el 5% invierte en capacitar a su personal y solo el 1% (14 empresas) realizan gastos para investigación.

Con las cifras presentadas denotan un alto componente de atención para el desarrollo de las empresas manufactureras y de confección en la industria textil, que como se ha demostrado tienen potencial para crecer mucho más, ya que en términos globales, cifras como inversión, número de trabajadores, empresas textiles existentes actualmente, podrían a estas alturas jugar un papel más importante dentro del desarrollo económico del país.

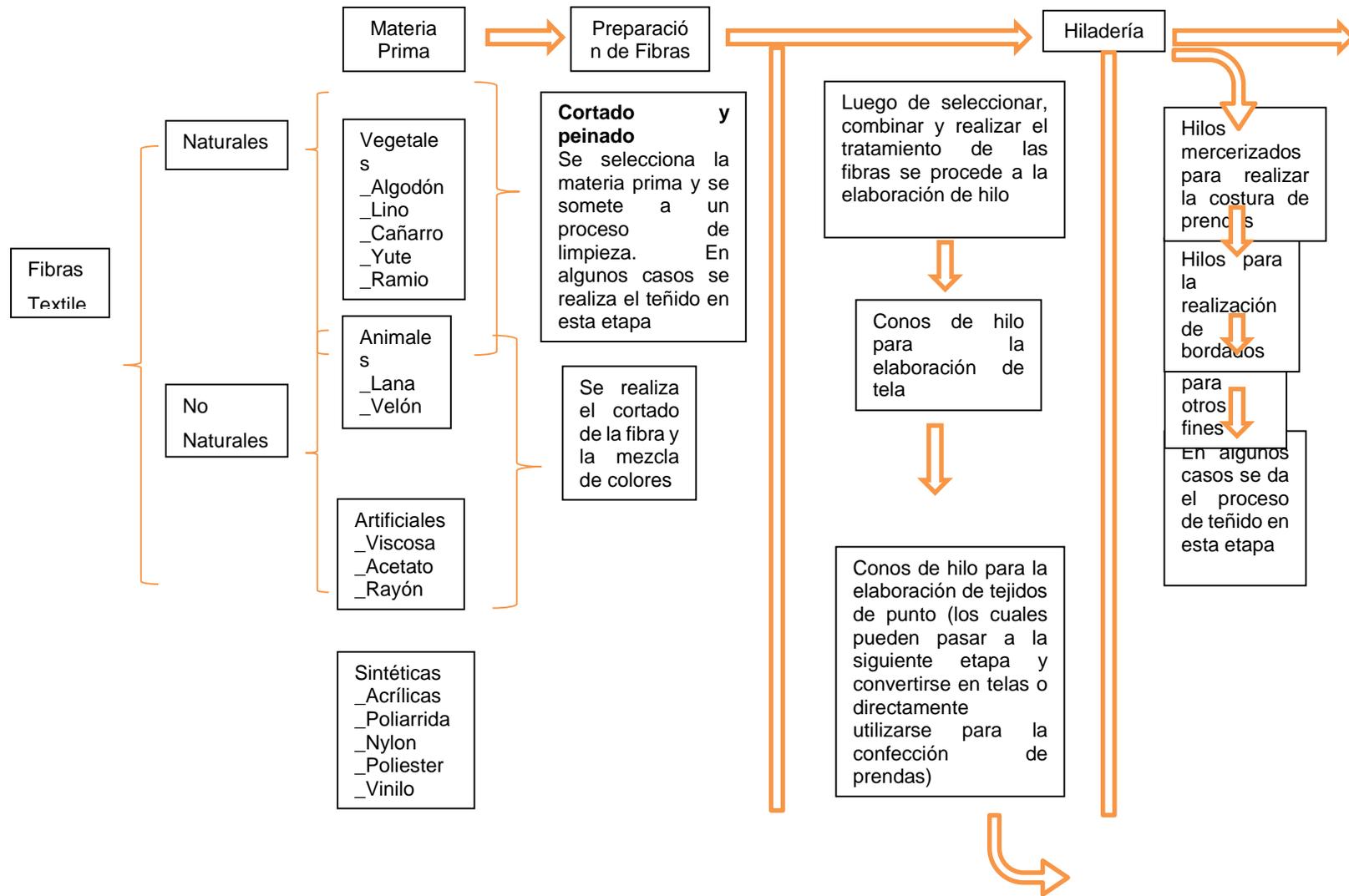
2.2.3.2 El Proceso productivo de la industria textil y la cadena de valor

El proceso productivo de la industria textil es bastante extenso y abarca muchos procesos, en este punto es importante hacer énfasis en la generación de encadenamientos hacia atrás que son los que principalmente genera esta industria hecho que se debe a que pertenece a su vez a la clasificación principal de industria manufacturera; esto quiere decir que como toda manufactura, involucra necesariamente procesos y pasos que a manera de eslabones dan cabida a la generación de empleos y desarrollo de áreas y actividades conexas en distintas ramas. Se puede observar aquí por ejemplo que la generación de encadenamientos empieza con la obtención de fibras, tanto naturales como no naturales, sin embargo, respecto de la obtención de fibras naturales en el país, el algodón como la más importante de las fibras vegetales ha sido por mucho tiempo en cierta forma generador de dificultades en la cadena de producción textil puesto que en el país generalmente se ha dado una baja producción del mismo al punto que de acuerdo con un estudio efectuado por la FLACSO en cooperación con el MIPRO se ha manifestado que dicha producción de la fibra apenas representa un 3% del

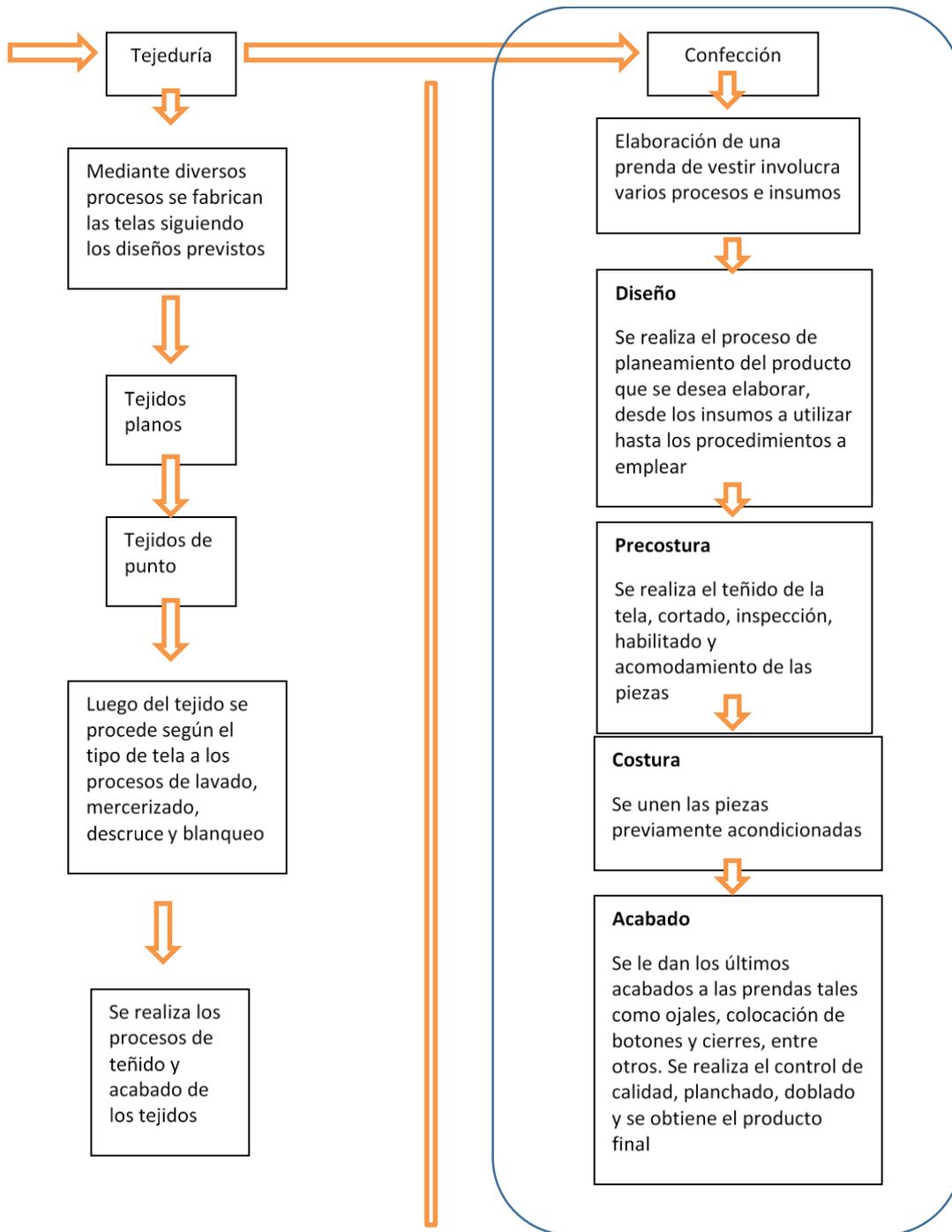
requerimiento interno, motivo por el cual se recurre para este producto a la importación para poder así ajustar con lo que se llegue a generar internamente.

En la ilustración 2.9 podemos observar el proceso productivo del sector textil y de confecciones.

Ilustración 2.9 Proceso productivo del sector textil y de confecciones



Continuación de la ilustración N° 2.9



Fuente: CEPAL 2010
Elaborado: El Autor

Como se puede apreciar en la actividad de confecciones que es de interés para el desarrollo de esta investigación, el proceso para elaborar la prenda de vestir está relacionado con la transformación de diferentes materias primas e insumos, donde se comienza diseñando los patrones dependiendo la prenda y el modelo, para lo cual interviene la creatividad del diseñador y el planeamiento del producto que se desea obtener. Es importante tomar en cuenta que si el producto final va dirigido a un consumidor exigente o internacional, se tiene que elegir insumos de calidad y utilizar procedimientos innovadores. Posteriormente, en el proceso de fabricación como tal, con el uso de colorantes, químicos y con algunos auxiliares que incrementan las propiedades de los productos terminados, se procede con el teñido de las telas donde se busca la suavidad, firmeza, buena textura y resistencia de las telas. Luego, recibiendo la orden de producción se continúa con el trazado y corte, identificando los materiales (tipo de tela) a usarse, la longitud, número de unidades y el patrón diseñado, se empieza con la orden de corte donde se consigna datos del producto, material, tallas, ancho, largo, para sacar los promedios de materia prima que se necesita. Enseguida pasa al proceso de inspección donde se realiza pruebas y mediciones tanto de materiales como de productos y se comprueba si cumplen con las especificaciones de la orden de producción, para inmediatamente habilitar el proceso de acomodamiento de las piezas, las mismas que luego serán unidas mediante maquinaria industrial, dándoles la forma y estilo deseado, para finalmente otorgar a las prendas los últimos acabados como son: ensamblaje de ojales, colocación de botones, broches, cierres, etc. Con la prenda ya elaborada se procede a plancharla y doblarla para que acceda a control de calidad y posterior puesta en perchas para su distribución.

En la generación de encadenamientos hacia atrás respecto de la fabricación de textiles y de prendas de vestir hay que observar la gráfica precedente y constatar cómo para llegar a la tejeduría y confección se ubican la obtención de materias primas, preparación de fibras e hiladuría como las actividades generales que permiten a su vez el desarrollo de otras actividades económicas ligadas directa e indirectamente a esta industria. Por otro lado, en lo que se refiere a la generación de encadenamientos hacia adelante hay que señalar nuevamente que, la industria textil, como parte de la industria manufacturera coadyuva al ejercicio de industrias que ya no tienen necesariamente relación directa con esta industria; así por ejemplo se apoya en el desarrollo de empresas plásticas por motivos del empaquetado plástico en el que las prendas de vestir y textiles generalmente son puestos a disposición de los clientes, del mismo modo se apoya a industrias de fabricación de paquetería en cartón por similar motivo. Además, dichos encadenamientos incluyen a empresas de servicios como por ejemplo compañías de transporte encargadas de llevar el producto final a los puntos de venta y empresas dedicadas al comercio de dichos productos.

Ciertamente, como se ha señalado al respecto, la industria textil genera mayoritariamente encadenamientos hacia atrás que hacia adelante; sin embargo es importante hacer énfasis en el hecho de que todos estos elementos citados revelan la condición actual de esta industria que como se ve brinda amplias posibilidades de concebir un mayor desarrollo, hecho que le servirá a la misma y por extensión a la economía del país.

2.2.3.3 Investigación de campo.

Para determinar el número de PYMES que confeccionan prendas de vestir ubicadas en la zona norte del cantón Quito, se toma la información que proporciona la Superintendencia de Compañías mediante el CIIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme), que para nuestra investigación se definió el código C1410.02 que representa a: *“Fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, entre otras, para hombres, mujeres, niños y bebés: abrigos, trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones, faldas, calentadores, trajes de baño, ropa de esquí, etcétera.”* Aquí se pudo cuantificar y seleccionar las empresas a investigar, a las cuales se procederán a realizar la encuesta (para mayor referencia ver el Anexo 1). El total de empresas localizadas en el sector y que cumplen con las condiciones propuestas en nuestra investigación, alcanzan al número de 38, por tal motivo, como se puede observar, la población objetiva es reducida, en este caso no se requiere de muestreo y se procede a realizar un censo que no trabaja sobre una muestra estadística, sino sobre la población total.

En la encuesta diseñada se han establecido 25 preguntas enfocadas en cuatro parámetros de estudio: el primero trata sobre el entorno operativo y de recursos humanos; el segundo enfoque va hacia lo económico y comercial; el tercero hacia lo tecnológico; y el cuarto, sobre la problemática de la competitividad.

A continuación y luego de la aplicación de las encuestas, procedemos a tabular las mismas para presentar los resultados obtenidos:

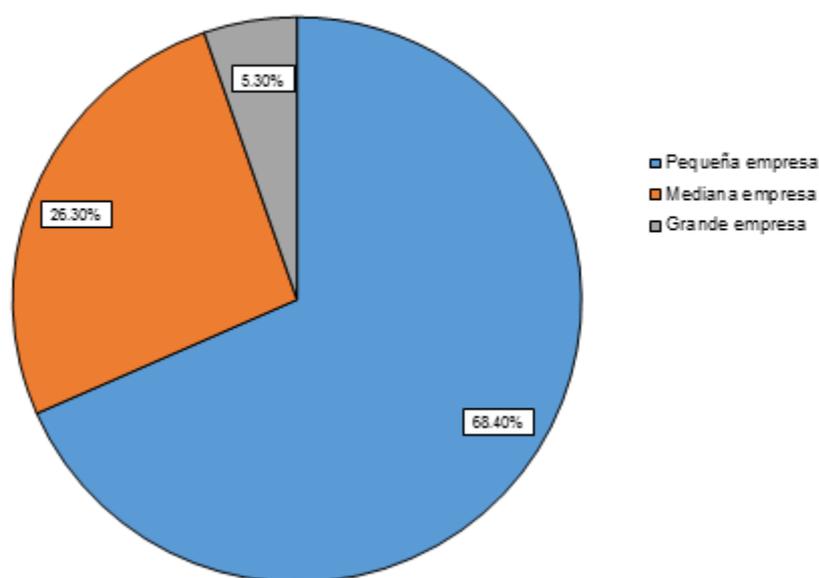
Tabla 2.10 Pregunta número 1

1. Seleccione el tamaño de la empresa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pequeña empresa	26	68,4	68,4	68,4
	Mediana empresa	10	26,3	26,3	94,7
	Grande empresa	2	5,3	5,3	100
	Total	38	100	100	

Fuente y Elaboración: El Autor

Ilustración 2.10 Representación pregunta número 1

1. Seleccione el tamaño de la empresa



Fuente y Elaboración: El Autor

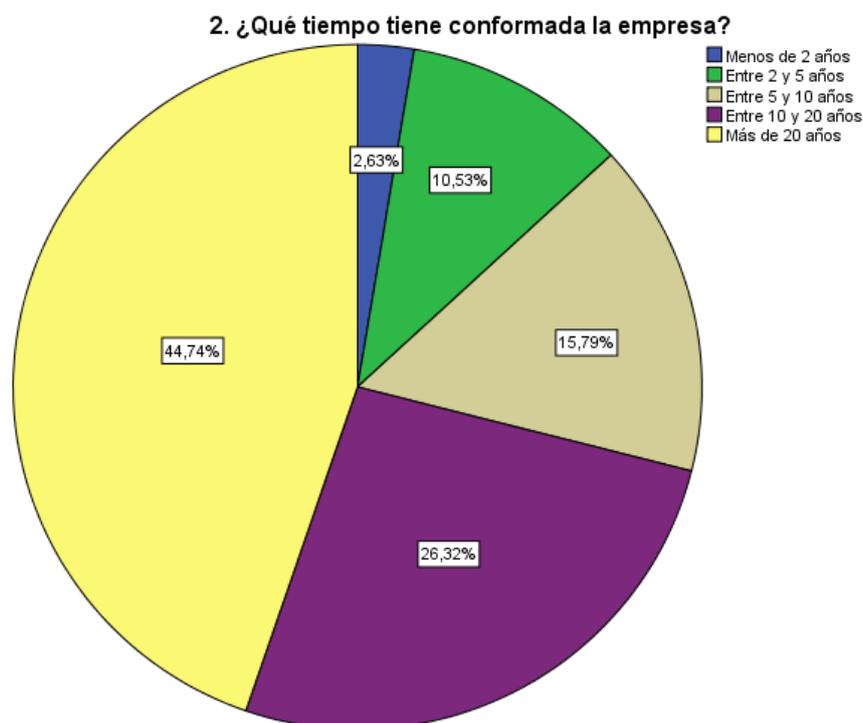
Del total de las empresas encuestadas se puede observar que la gran mayoría (68,40%) se trata pequeñas empresas que emplean entre 10 a 49 trabajadores cada una, seguido por empresas medianas (26,30%) quienes emplean entre uno a nueve trabajadores por negocio y por último (5,30%) muy alejadas de las dos anteriores, encontramos las empresas grandes quienes disponen para sus operaciones, más de 200 empleados por compañía.

Tabla 2.11 Pregunta número 2

2. ¿Qué tiempo tiene conformada la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 2 años	1	2,6	2,6	2,6
	Entre 2 y 5 años	4	10,5	10,5	13,2
	Entre 5 y 10 años	6	15,8	15,8	28,9
	Entre 10 y 20 años	10	26,3	26,3	55,3
	Más de 20 años	17	44,7	44,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Fuente y Elaboración: El Autor

Ilustración 2.11 Representación pregunta número 2



Fuente y Elaboración: El Autor

En la presente pregunta se puede observar que cerca de la mitad de empresas encuestadas (44,74%) ubicadas en nuestro sector objetivo, se encuentran en actividad dentro del mercado y sector de confecciones por más de 20 años, seguidas con un 26,32% de empresas conformadas desde hace 10 hasta 20 años atrás, en tercer lugar se encuentran empresas en

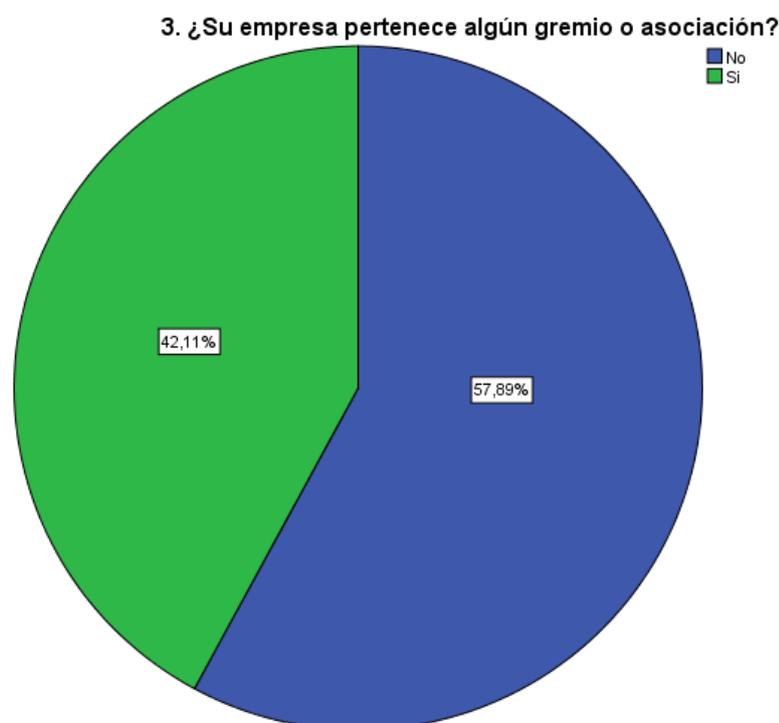
función desde hace 5 a 10 años atrás compuestas por el 15,79% de las encuestadas, en cuarto lugar con 10,53% de empresas, se encuentran las que están en el mercado desde hace 2 a 5 años y por último con 2,63% son empresas que tienen menos de dos años en funciones.

Tabla 2.12 Pregunta número 3

3. ¿Su empresa pertenece algún gremio o asociación?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	22	57,9	57,9	57,9
	Si	16	42,1	42,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Fuente y Elaboración: El Autor

Ilustración 2.12 Representación pregunta número 3



Fuente y Elaboración: El Autor

En esta pregunta los encuestados nos ayudan a identificar si su representada pertenece o no algún gremio o asociación, esto con la finalidad de conocer si las empresas a las que nos dirigimos tienen algún respaldo para el desarrollo de sus actividades. En los resultados obtenidos podemos observar que más de la mitad de empresas (57,89%) no pertenecen a ningún gremio o asociación y únicamente el 42,11% si se encuentran afiliadas a uno de estos dos grupos o a los dos en conjunto. Los principales gremios o asociaciones mencionados por nuestros encuestados que respondieron en forma afirmativa son en este orden: La Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI); Cámara de Comercio de Quito;

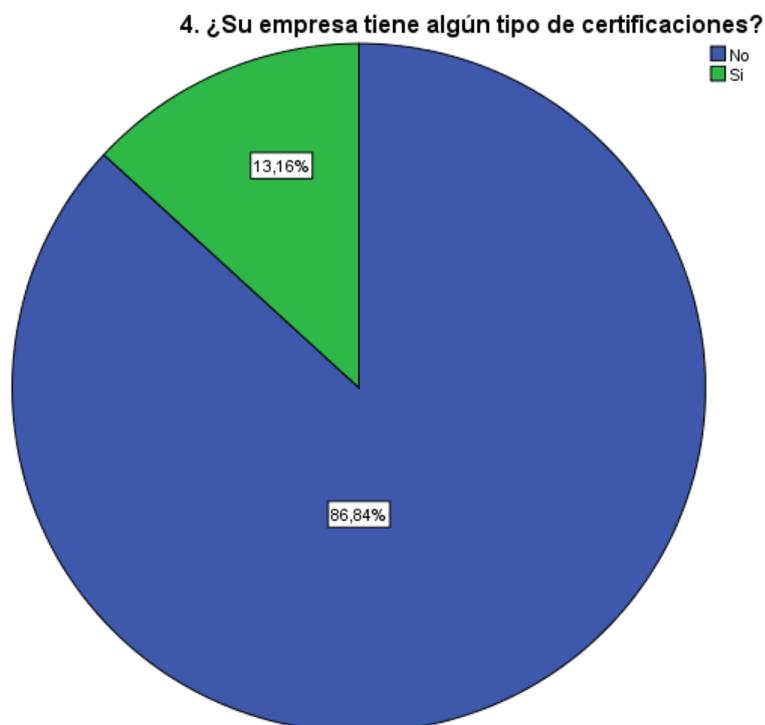
Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE); y Asociación de Tejedores Artesanales.

Tabla 2.13 Pregunta número 4

4. ¿Su empresa tiene algún tipo de certificaciones?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	33	86,8	86,8	86,8
	Si	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Fuente y Elaboración: El Autor

Ilustración 2.13 Representación pregunta número 4



Fuente y Elaboración: El Autor

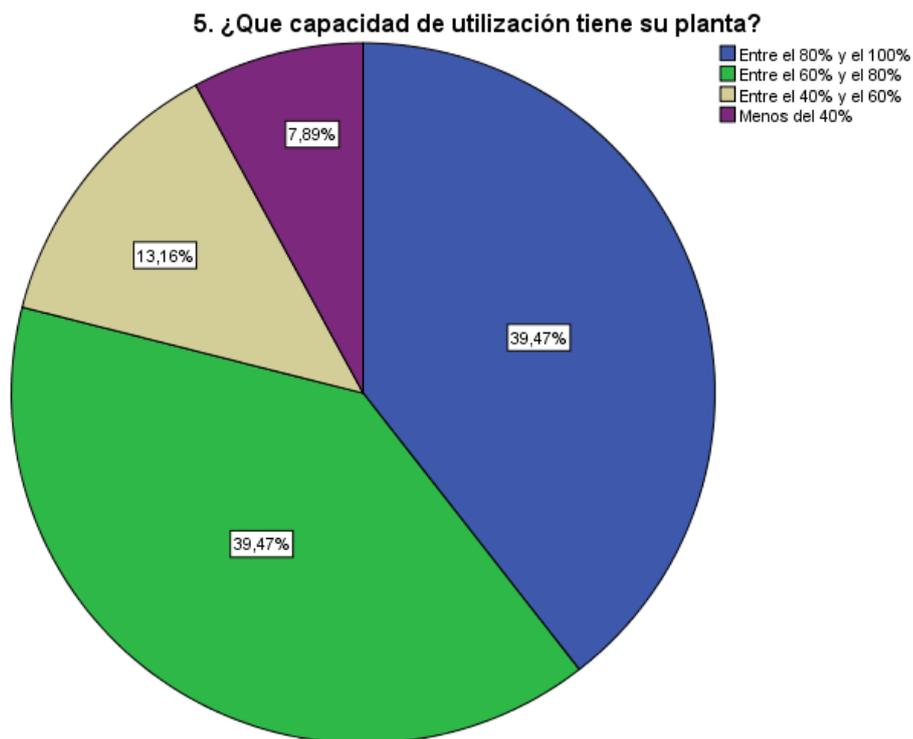
Se procedió a incluir esta pregunta, debido a que es de nuestro interés conocer si las PYMES de confecciones textiles encuestadas que están en condiciones de internacionalizarse poseen alguna certificación que asegure que la empresa cumpla con ciertas condiciones y se ajusten a conductas, tareas y actividades internacionalmente aprobadas por organizaciones afines. Ante esta pregunta, lamentablemente encontramos que la gran mayoría de encuestados (86,84%) no tienen ningún tipo de certificación y apenas el 13,16%, es decir 5 de las 38 encuestadas si poseen alguna certificación como son: ISO 9001-2008 sistema de gestión de calidad y el cumplimiento de las normas técnicas INEN referente a etiquetados de prendas de vestir.

Tabla 2.14 Pregunta número 5

5. ¿Qué capacidad de utilización tiene su planta?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Entre el 80% y el 100%	15	39,5	39,5	39,5
	Entre el 60% y el 80%	15	39,5	39,5	78,9
	Entre el 40% y el 60%	5	13,2	13,2	92,1
	Menos del 40%	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Fuente y Elaboración: El Autor

Ilustración 2.14 Representación pregunta número 5



Fuente y Elaboración: El Autor

En la presente pregunta sobre la capacidad de utilización que tiene cada una de las empresas encuestadas, se determinó un empate en los dos primeros grupos que son empresas que utilizan entre el 80% y el 100% de su capacidad y empresas que utilizan entre el 60% y el 80% de su capacidad. Es decir que en el primero se encuentran 15 empresas con el 39,47% y en las mismas cantidades y porcentajes el segundo grupo; en tercer lugar encontramos que

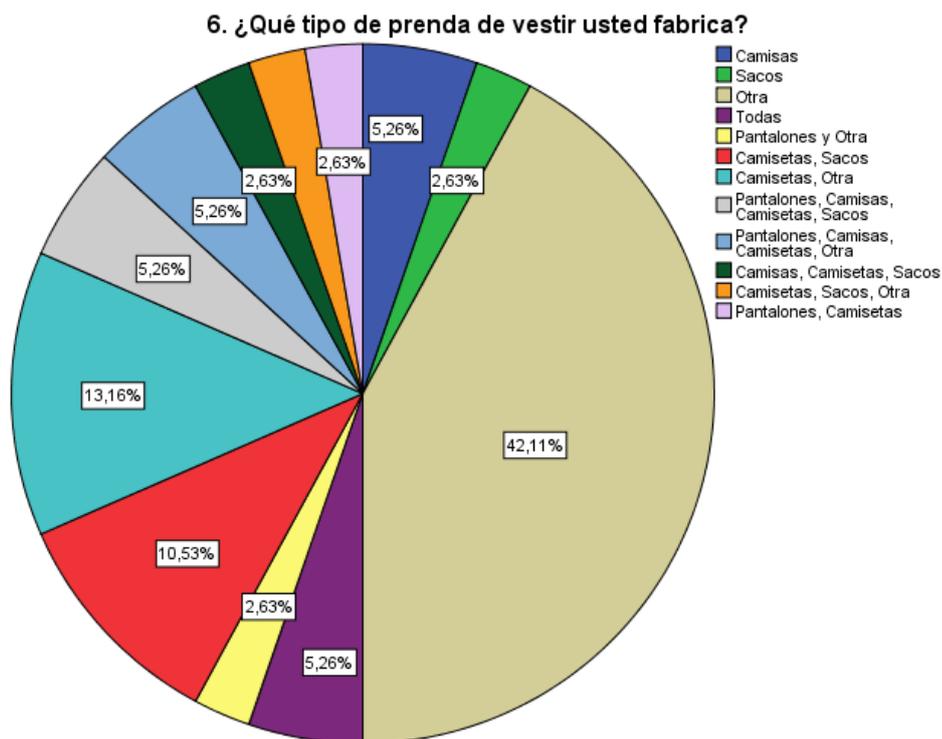
el 13,16% de encuestados utilizan entre el 40% y el 60% de la capacidad de su planta; y 7,89% de empresas únicamente utilizan menos del 40% del espacio que conforma su empresa.

Tabla 2.15 Pregunta número 6

6. ¿Qué tipo de prenda de vestir usted fabrica?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Camisas	2	5,3	5,3	5,3
	Sacos	1	2,6	2,6	7,9
	Otra	16	42,1	42,1	50,0
	Todas	2	5,3	5,3	55,3
	Pantalones y Otra	1	2,6	2,6	57,9
	Camisetas, Sacos	4	10,5	10,5	68,4
	Camisetas, Otra	5	13,2	13,2	81,6
	Pantalones, Camisas, Camisetas, Sacos	2	5,3	5,3	86,8
	Pantalones, Camisas, Camisetas, Otra	2	5,3	5,3	92,1
	Camisas, Camisetas, Sacos	1	2,6	2,6	94,7
	Camisetas, Sacos, Otra	1	2,6	2,6	97,4
	Pantalones, Camisetas	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0		

Fuente y Elaboración: El Autor

Ilustración 2.15 Representación pregunta número 6



Fuente y Elaboración: El Autor

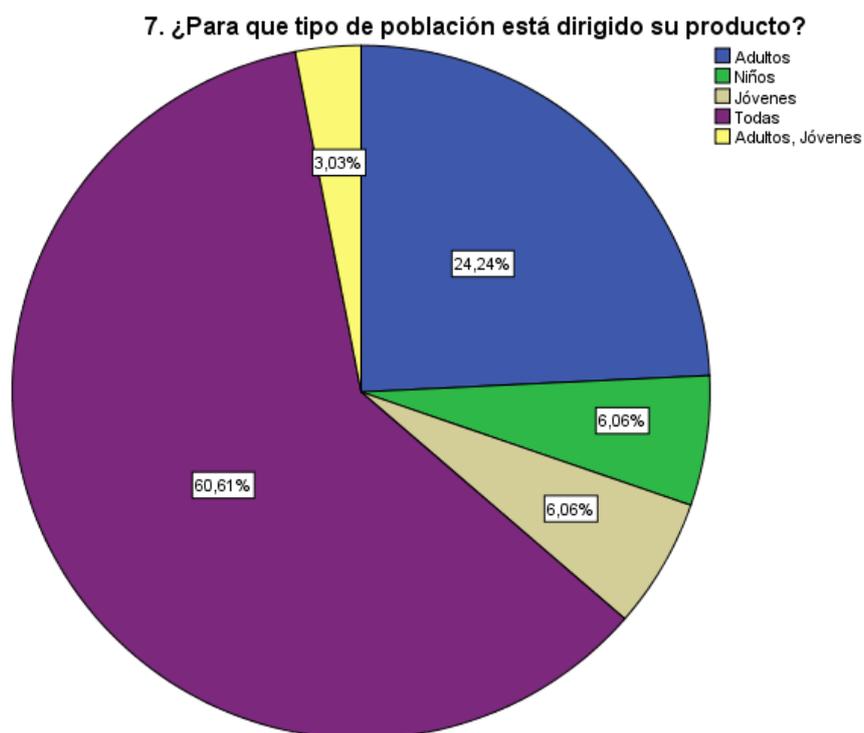
De las encuestadas, 16 empresas fabrican también otro tipo de prenda o producto (diferente de las señaladas en la pregunta), como son: telas, vestidos, toallas, sábanas, conjuntos de bebe, chompas, tomando en cuenta que muchas de las encuestadas seleccionaron ciertas prendas determinadas en la pregunta y también seleccionaron “Otra” tipo de prenda. De los cuatro tipos de prendas descritas en nuestra pregunta, encontramos que 18 empresas fabrican camisetas, 11 fabrican sacos, 9 fabrican camisas, 8 fabrican pantalones.

Tabla 2.16 Pregunta número 7a

7a. ¿Para qué tipo de población está dirigido su producto?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Adultos	8	21,1	24,2	24,2
	Niños	2	5,3	6,1	30,3
	Jóvenes	2	5,3	6,1	36,4
	Todas	20	52,6	60,6	97,0
	Adultos, Jóvenes	1	2,6	3,0	100,0
	Total	33	86,8	100,0	
Perdidos	99,00	5	13,2		
Total		38	100,0		

Fuente y Elaboración: El Autor

Ilustración 2.16 Representación pregunta número 7a



Fuente y Elaboración: El Autor

Un gran porcentaje de las empresas encuestadas (60,61%) fabrican prendas de vestir para los tres tipos de población seleccionada en la pregunta (adultos, jóvenes y niños), el 24,24% de las empresas elaboran prendas únicamente para adultos, el 12,12% de empresas fabrican prendas para niños y jóvenes en partes iguales (6,06% para cada uno) y el 3,03% de las empresas, su producción va dirigida a los segmentos de adultos y jóvenes.

Tabla 2.17 Pregunta número 7b

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hombre	1	2,6	2,7	2,7
	Mujer	6	15,8	16,2	18,9
	Ambos	30	78,9	81,1	100,0
	Total	37	97,4	100,0	
Perdidos	99,00	1	2,6		
Total		38	100,0		

Fuente y Elaboración: El Autor

Ilustración 2.17 Representación pregunta número 7b



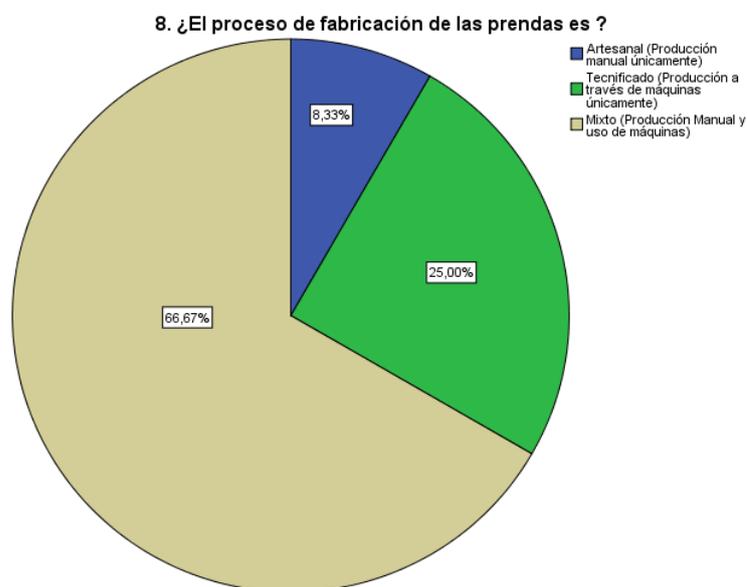
Fuente y Elaboración: El Autor

En la representación gráfica se puede observar que más de las tres cuartas partes de nuestra población seleccionada (81,08%) se trata de empresas que fabrican prendas de vestir para los dos géneros (hombres y mujeres), el 16,22% de las empresas elaboran prendas que van dirigidas exclusivamente al género femenino y únicamente el 2,70% de las empresas confeccionan prendas dirigidas al sector masculino. Esto nos demuestra que la industria de confección textil no solo se dirige a un solo segmento en lo que se refiere al género, sino trata de expandirse para conseguir mayor mercado dentro de la población.

Tabla 2.18 Pregunta número 8

8. ¿El proceso de fabricación de las prendas es?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Artesanal (Producción manual únicamente)	3	7,9	8,3	8,3
	Tecnificado (Producción a través de máquinas únicamente)	9	23,7	25,0	33,3
	Mixto (Producción Manual y uso de máquinas)	24	63,2	66,7	100,0
	Total	36	94,7	100,0	
Perdidos	Sistema	2	5,3		
Total		38	100,0		

Ilustración 2.18 Representación pregunta número 8



Fuente y Elaboración: El Autor

En general la industria textil en nuestro país aún no se encuentra cien por ciento tecnificada, específicamente la de confecciones de prendas de vestir, donde aún podemos encontrar fábricas que trabajan de forma artesanal, es así que en nuestro sector seleccionado podemos observar que el 66,67% de las empresas realizan sus procesos de producción en forma mixta

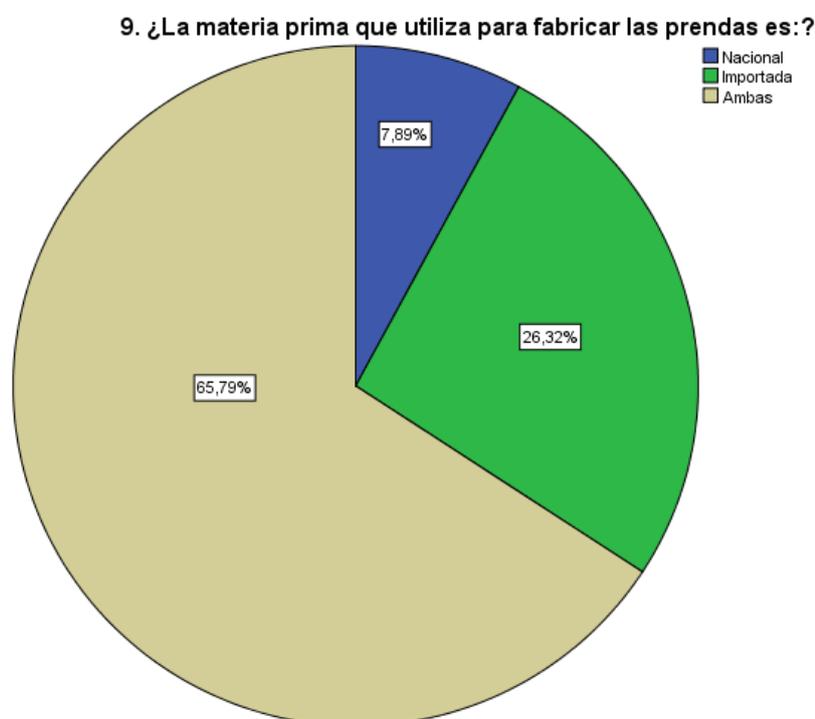
(manual y uso de máquinas), el 25% ejecutan sus labores mediante el uso únicamente de maquinaria y el 8,33% elaboran prendas exclusivamente mediante la producción manual.

Tabla 2.19 Pregunta número 9

9. ¿La materia prima que utiliza para fabricar las prendas es:?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nacional	3	7,9	7,9	7,9
	Importada	10	26,3	26,3	34,2
	Ambas	25	65,8	65,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Fuente y Elaboración: El Autor

Ilustración 2.19 Representación pregunta número 9



Fuente y Elaboración: El Autor

Es de conocimiento general que nuestro país carece de una alta producción de materia prima e insumos para la elaboración de prendas de vestir como son: el algodón, hilo, tela, broches, cierres, etcétera, este es el motivo por el cual se puede observar en nuestra última gráfica que el 26,32% de las empresas seleccionadas utilizan únicamente materia prima importada para elaborar sus prendas, el 65,79% de las empresas, para su producción emplean materia prima, parte nacional y parte importada; y solamente el 7,89% usan materia prima nacional. Tomando en cuenta que mucha materia prima adquirida en el mercado local es importada por terceras empresas que son proveedoras para el sector textil nacional.

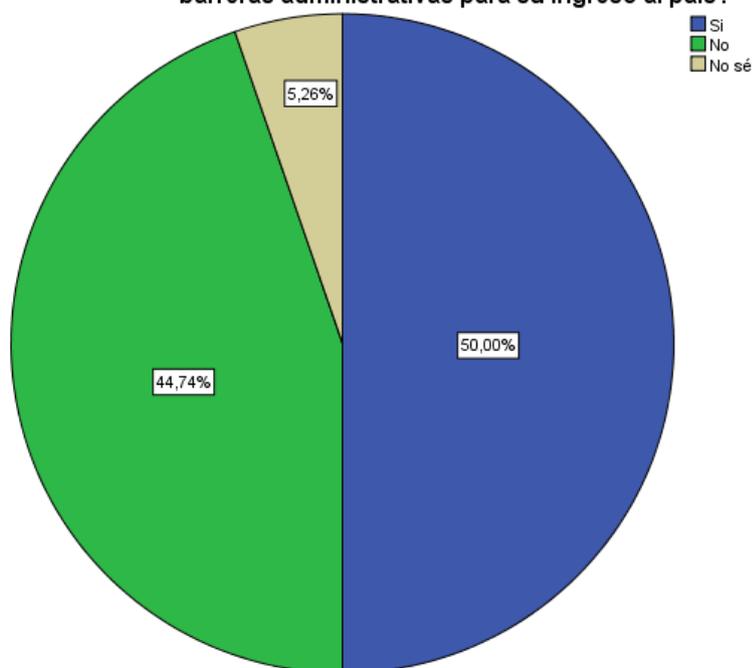
Tabla 2.20 Pregunta número 10

10. ¿La materia prima que adquiere tiene alguna restriccion arancelaria o barreras administrativas para su ingreso al país?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	19	50,0	50,0	50,0
	No	17	44,7	44,7	94,7
	No sé	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Fuente y Elaboración: El Autor

Ilustración 2.20 Representación pregunta número 10

10. ¿La materia prima que adquiere tiene alguna restriccion arancelaria o barreras administrativas para su ingreso al país?



Fuente y Elaboración: El Autor

El Ecuador está soportando una política bastante proteccionista, principalmente en la industria textil y de confecciones, es por este motivo que para el ingreso al territorio nacional de productos relacionadas con estas actividades, necesitan cumplir con ciertas normas administrativas y pagar aranceles distintos al Ad-valorem, como son aranceles específicos y aranceles mixtos. Es así que la mitad de nuestras encuestadas (50%) manifiestan que la materia prima que ellos adquieren para fabricar sus productos, se encuentran sujetas a alguna restricción arancelaria o para arancelaria, el 44,74% expresan que la materia prima adquirida

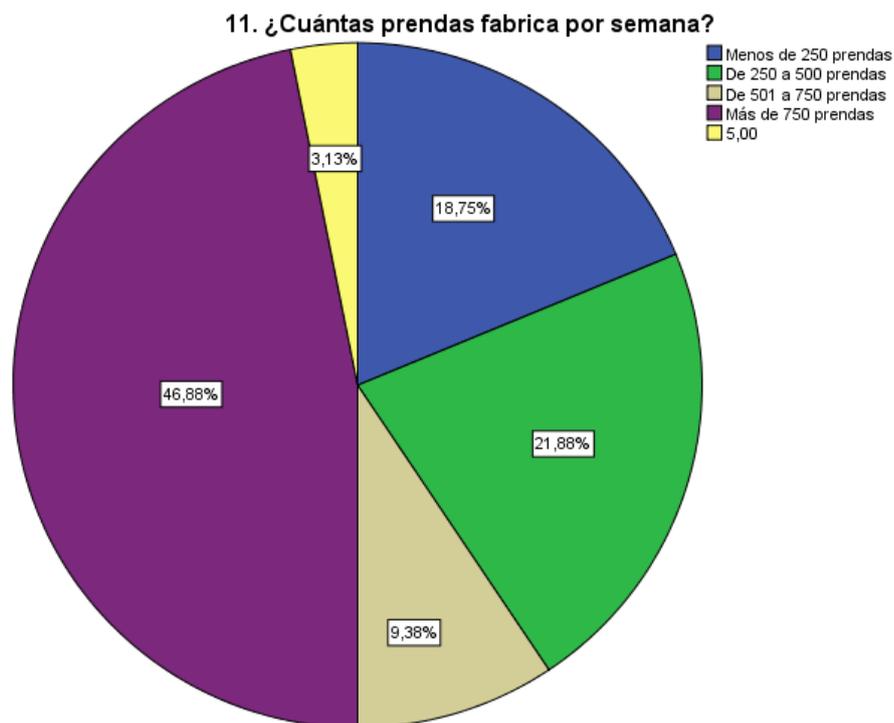
no está sujeta a este tipo de medidas y únicamente el 5,26% desconoce de este tema por motivos de que no realiza importaciones directas.

Tabla 2.21 Pregunta número 11

11. ¿Cuántas prendas fabrica por semana?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 250 prendas	6	15,8	18,8	18,8
	De 250 a 500 prendas	7	18,4	21,9	40,6
	De 501 a 750 prendas	3	7,9	9,4	50,0
	Más de 750 prendas	15	39,5	46,9	96,9
	5,00	1	2,6	3,1	100,0
	Total	32	84,2	100,0	
Perdidos	99,00	1	2,6		
	Sistema	5	13,2		
	Total	6	15,8		
Total		38	100,0		

Fuente y Elaboración: El Autor

Ilustración 2.21 Representación pregunta número 11



Fuente y Elaboración: El Autor

Entrando en un enfoque netamente comercial, es motivo de satisfacción observar en la presente pregunta que un buen porcentaje de nuestras encuestadas (48,88%), fabrican semanalmente un buen volumen de prendas, esto es, más de 750 piezas a la semana, significa también que la demanda es considerable; un 21,88% de empresas elaboran entre 250 a 500 prendas semanales; un 9,38% fabrican entre 501 y 750 prendas semanalmente, pero también es preocupante observar que un 18,75% de empresas únicamente producen menos de 250 prendas en una semana.

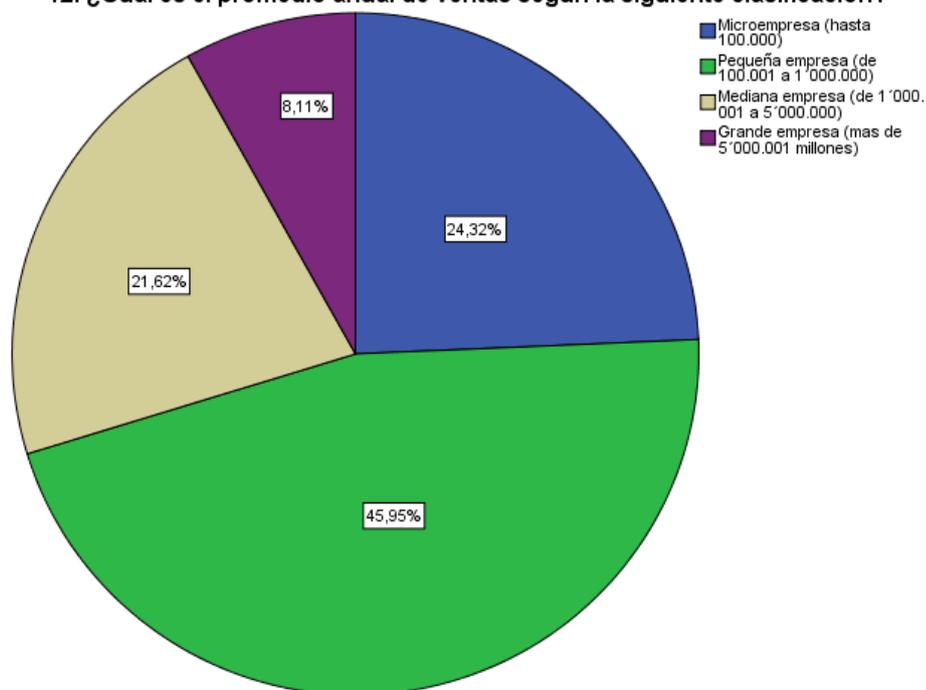
Tabla 2.22 Pregunta número 12

12. ¿Cuál es el promedio anual de ventas según la siguiente clasificación?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Microempresa (hasta 100.000)	9	23,7	24,3	24,3
	Pequeña empresa (de 100.001 a 1'000.000)	17	44,7	45,9	70,3
	Mediana empresa (de 1'000.001 a 5'000.000)	8	21,1	21,6	91,9
	Grande empresa (más de 5'000.001 millones)	3	7,9	8,1	100,0
	Total	37	97,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,6		
Total		38	100,0		

Fuente y Elaboración: El Autor

Ilustración 2.22 Representación pregunta número 12

12. ¿Cual es el promedio anual de ventas según la siguiente clasificación?



Fuente y Elaboración: El Autor

Desde el punto de vista económico de las PYMES de confección textil a las cuales se les planteo la encuesta, podemos contemplar que la mayoría de ellas (45,95%) se trata de pequeñas empresas que poseen un promedio anual de ventas de 100.001 a 1'000.000 de dólares; un 24,32% son microempresas que venden al año montos inferiores a los 100.000 dólares; el 21,62% son empresas medianas que sus ventas oscilan entre 1'000.001 a 5'000.000 de dólares; y apenas el 8,11% se trata de empresas grandes que venden anualmente montos superiores a 5'000.000 de dólares.

Tabla 2.23 Pregunta número 13

13. ¿Qué porcentaje de sus ventas está destinado a la exportación?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No realiza exportaciones	30	81,6	81,6	81,6
	Menos del 25%	7	15,8	15,8	97,4
	del 51% al 99%	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Fuente y Elaboración: El Autor

Ilustración 2.23 Representación pregunta número 13



Fuente y Elaboración: El Autor

Tomando en cuenta que el objetivo general de la presente investigación es buscar la internacionalización de las PYMES del sector de confecciones textiles ubicadas en la zona

norte del cantón Quito, la presente pregunta trata de indagar el nivel de ventas al mercado externo que realizan estas empresas, la sorpresa fue encontrar que una gran mayoría de ellas no realizan exportaciones, apenas 8 empresas exportan, donde siete venden al exterior menos del 25% de su producción y solamente una exporta entre el 51% al 99% de lo que produce. Esto nos lleva a deducir que la gran mayoría de ventas de las empresas encuestadas producen para el mercado local y es necesario generar incentivos para que aumente ese deseo de internacionalizarse.

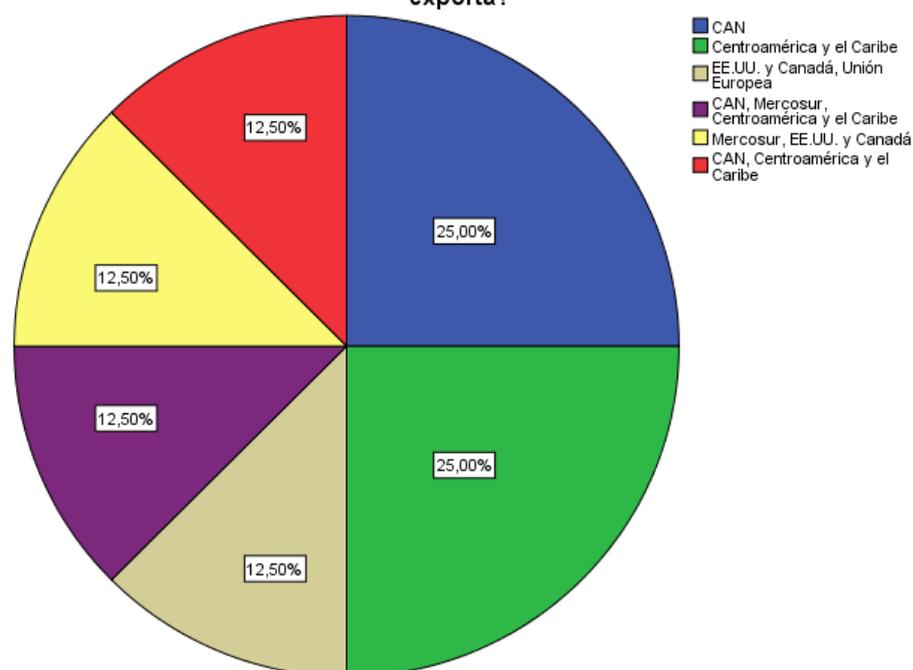
Tabla 2.24 Pregunta número 14

14. ¿Si comercializa en el mercado internacional, especifique a cuales regiones exporta?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CAN	2	5,3	25,0	25,0
	Centroamérica y el Caribe	2	5,3	25,0	50,0
	EE.UU. y Canadá, Unión Europea	1	2,6	12,5	62,5
	CAN, Mercosur, Centroamérica y el Caribe	1	2,6	12,5	75,0
	Mercosur, EE.UU. y Canadá	1	2,6	12,5	87,5
	CAN, Centroamérica y el Caribe	1	2,6	12,5	100,0
	Total	8	21,1	100,0	
	Perdidos	99,00	30	78,9	
Total		38	100,0		

Fuente y Elaboración: El Autor

Ilustración 2.24 Representación pregunta número 14

14. ¿Si comercializa en el mercado internacional, especifique a cuales regiones exporta?



Fuente y Elaboración: El Autor

De las 38 empresas encuestadas, como se pudo observar en la pregunta anterior, únicamente ocho realizan exportaciones, de estas últimas, dos que representan el 25%, sus ventas se dirigen hacia la Comunidad Andina de Naciones, en el mismo número de empresas y porcentaje, exportan hacia Centroamérica y el Caribe y finalmente las cuatro empresas restantes (50%) exportan al resto de regiones señaladas en nuestra pregunta.

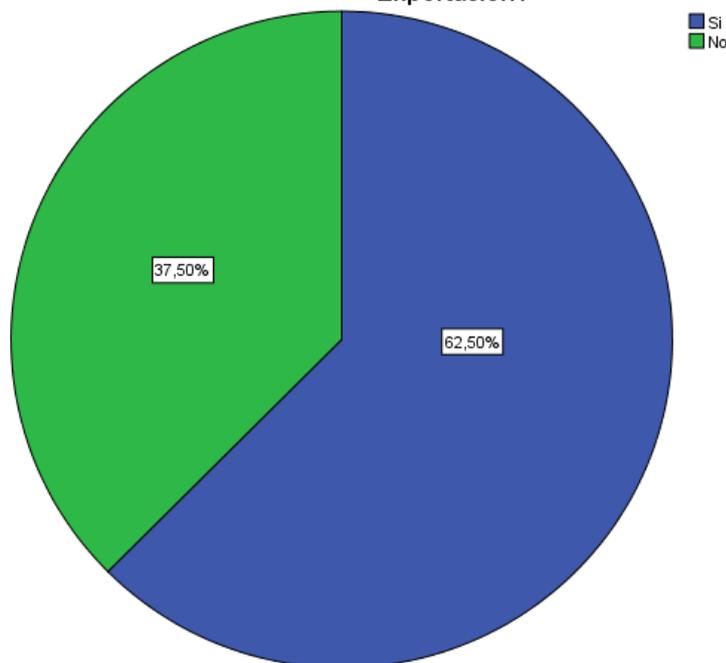
Tabla 2.25 Pregunta número 15

15. ¿Conoce usted los beneficios de los Regímenes de Importación y Exportación?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	5	13,2	62,5	62,5
	No	3	7,9	37,5	100,0
	Total	8	21,1	100,0	
Perdidos	99,00	30	78,9		
Total		38	100,0		

Fuente y Elaboración: El Autor

Ilustración 2.25 Representación pregunta número 15

15. ¿Conoce usted los beneficios de los Regímenes de Importación y Exportación?



Fuente y Elaboración: El Autor

La presente pregunta fue dirigida a las ocho empresas que venden en el mercado internacional, la misma tiene relación con los beneficios que brindan los diferentes regímenes aduaneros señalados en el Libro V, Título II, Capítulo VII del Código Orgánico de Comercio e Inversiones (COPCI), donde encontramos siete clases de Regímenes de Importación y tres sobre Regímenes de Exportación. Es placentero conocer que la mayoría de empresas (cinco) aunque no todas, que sería beneficioso, conocen sobre la utilidad de estos regímenes y tres empresas desconocen de sus beneficios.

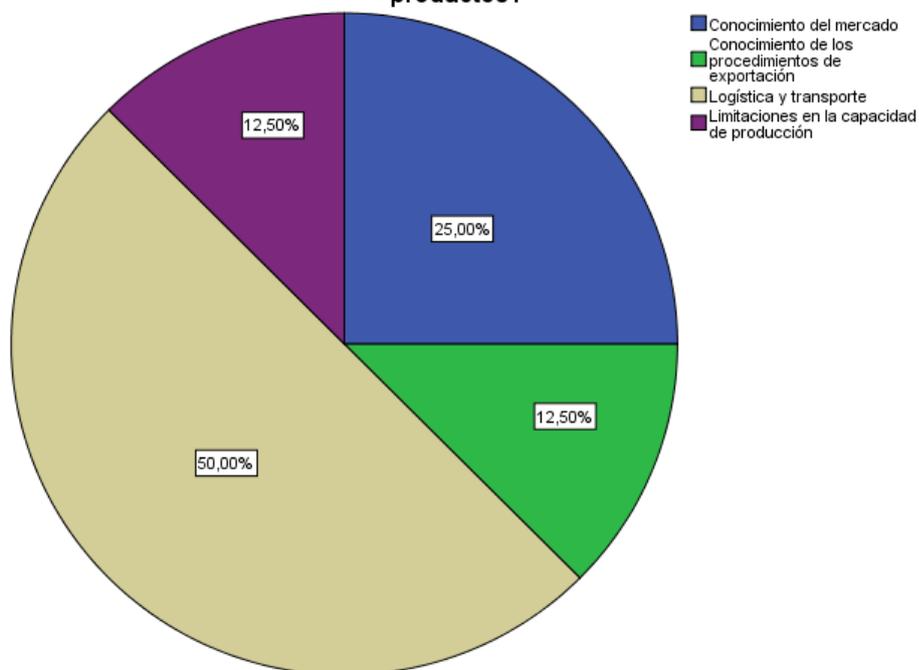
Tabla 2.26 Pregunta número 16

16. ¿Qué dificultades a encontrado al realizar un proceso de Exportación de sus productos?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Conocimiento del mercado	2	5,3	25,0	25,0
	Conocimiento de los procedimientos de exportación	1	2,6	12,5	37,5
	Logística y transporte	4	10,5	50,0	87,5
	Limitaciones en la capacidad de producción	1	2,6	12,5	100,0
	Total	8	21,1	100,0	
Perdidos	99,00	30	78,9		
Total		38	100,0		

Fuente y Elaboración: El Autor

Ilustración 2.26 Representación pregunta número 16

16. ¿Qué dificultades a encontrado al realizar un proceso de Exportación de sus productos?



Fuente y Elaboración: El Autor

Al igual que las dos preguntas anteriores, esta fue dirigida exclusivamente a las empresas que realizan exportaciones y conocen el tema de internacionalización pero en muchas ocasiones encuentran dificultades en la negociación internacional, estas tienen que ver principalmente como se observa en la gráfica con el proceso logístico y de transporte, seguido por la falta de conocimiento de los mercados de destino y finalmente con la misma ponderación, desconocimiento de los procedimientos de exportación vinculados con la Aduana del Ecuador y las limitaciones en la capacidad de producción.

Tabla 2.27 Pregunta número 17

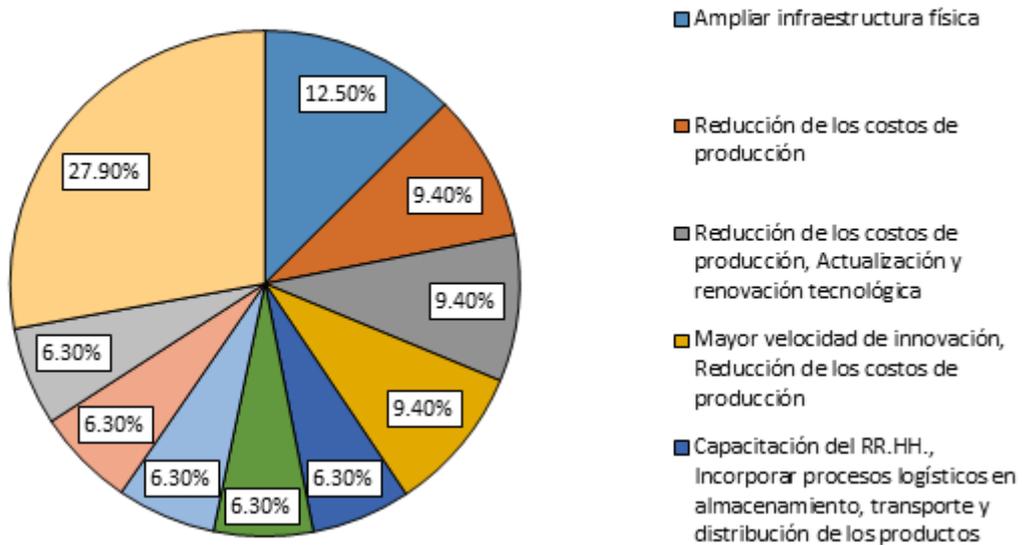
17. ¿El acceso a mercados internacionales implica para su empresa (seleccione máximo 2)?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ampliar infraestructura física	4	10,5	12,5	21,9
	Reducción de los costos de producción	3	7,9	9,4	9,4
	Reducción de los costos de producción, Actualización y renovación tecnológica	3	7,9	9,4	46,9
	Mayor velocidad de innovación, Reducción de los costos de producción	3	7,9	9,4	81,3
	Capacitación del RR.HH., Incorporar procesos logísticos en almacenamiento, transporte y distribución de los productos	2	5,3	6,3	37,5
	Ampliar infraestructura física, Incorporar procesos logísticos	2	5,3	6,3	53,1
	Ampliar infraestructura física, Capacitación del RR.HH.	2	5,3	6,3	65,6
	Ampliar infraestructura física, Vincular	2	5,3	6,3	93,8

	especialistas para los procesos productivos				
	Ampliar infraestructura física, Actualización y renovación tecnológica	2	5,3	6,3	100
	Otros	9	23,4	27,9	
	Total	32	84,2	100	
Perdidos	Sistema	6	15,8		
Total		38	100		

Fuente y Elaboración: El Autor

Ilustración 2.27 Representación pregunta número 17

17. ¿El acceso a mercados internacionales implica para su empresa (seleccione máximo 2)?



La mayoría de empresas piensan que para acceder a mercados internacionales deben ampliar su infraestructura física, otro grupo cree que debe reducir sus costos de producción, necesitan actualización y renovación tecnológica y mayor velocidad en la innovación, un grupo minoritario piensa que debe capacitar a su personal e incorporar procesos logísticos y vincular especialistas para procesos productivos.

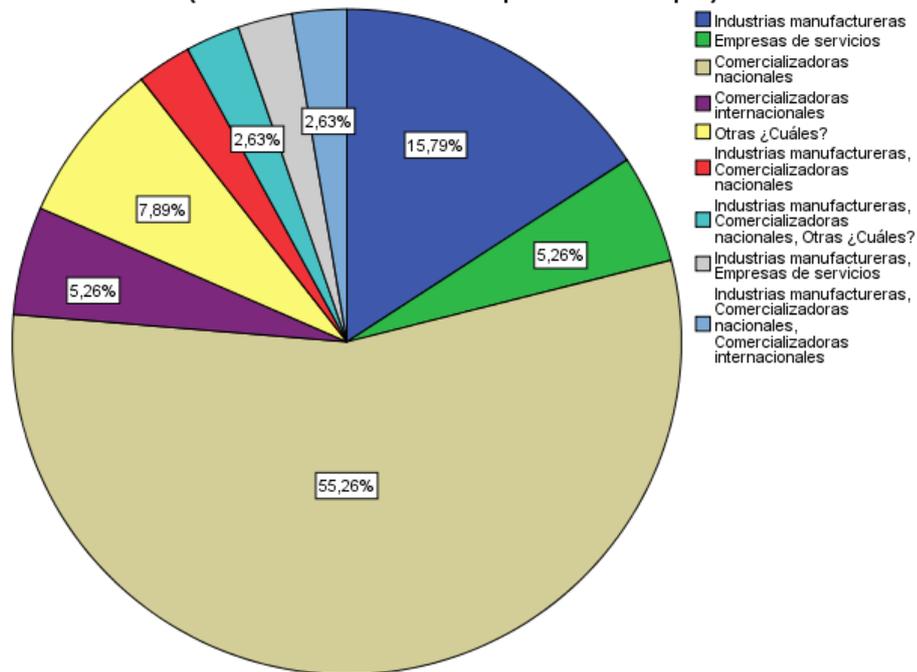
Tabla 2.28 Pregunta número 18

18. ¿Qué tipo de clientes adquieren sus productos con mayor frecuencia? (Seleccione únicamente el que más le compra)?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Industrias manufactureras	6	15,8	15,8	15,8
	Empresas de servicios	2	5,3	5,3	21,1
	Comercializadoras nacionales	21	55,3	55,3	76,3
	Comercializadoras internacionales	2	5,3	5,3	81,6
	Otras ¿Cuáles?	3	7,9	7,9	89,5
	Industrias manufactureras, Comercializadoras nacionales	1	2,6	2,6	92,1
	Industrias manufactureras, Comercializadoras nacionales, Otras ¿Cuáles?	1	2,6	2,6	94,7
	Industrias manufactureras, Empresas de servicios	1	2,6	2,6	97,4
	Industrias manufactureras, Comercializadoras nacionales, Comercializadoras internacionales	1	2,6	2,6	100,0
Total	38	100,0	100,0		

Fuente y Elaboración: El Autor

Ilustración 2.28 Representación pregunta número 18

18. ¿Qué tipo de clientes adquieren sus productos con mayor frecuencia?
(Seleccione únicamente el que más le compra)?



Fuente y Elaboración: El Autor

Las empresas comercializadoras nacionales (55,26% de representación) son los principales clientes de las PYMES de confecciones textiles encuestadas, seguidas por las industrias manufactureras con un 15,79%, posteriormente encontramos a empresas de servicios y comercializadoras internacionales con un 5,26% cada una y el resto de ventas se reparten entre empresas extranjeras y es sector gubernamental

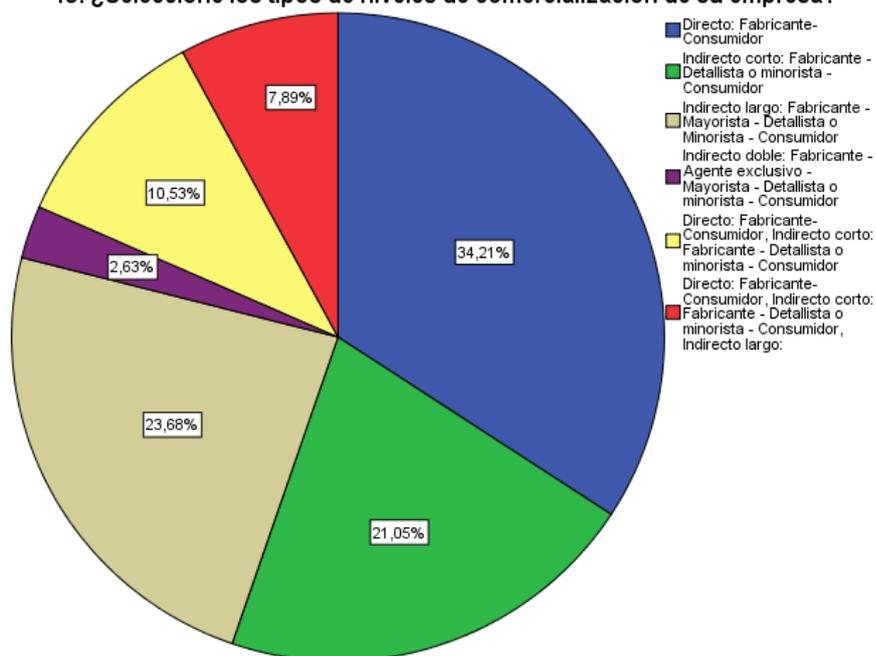
Tabla 2.29 Pregunta número 19

19. ¿Seleccione los tipos de niveles de comercialización de su empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Directo: Fabricante-Consumidor	13	34,2	34,2	34,2
	Indirecto corto: Fabricante - Detallista o minorista - Consumidor	8	21,1	21,1	55,3
	Indirecto largo: Fabricante - Mayorista - Detallista o Minorista - Consumidor	9	23,7	23,7	78,9
	Indirecto doble: Fabricante - Agente exclusivo - Mayorista - Detallista o minorista - Consumidor	1	2,6	2,6	81,6
	Directo: Fabricante-Consumidor, Indirecto corto: Fabricante - Detallista o minorista - Consumidor	4	10,5	10,5	92,1
	Directo: Fabricante-Consumidor, Indirecto corto: Fabricante - Detallista o minorista - Consumidor, Indirecto largo:	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Fuente y Elaboración: El Autor

Ilustración 2.29 Representación pregunta número 19

19. ¿Seleccione los tipos de niveles de comercialización de su empresa?



Fuente y Elaboración: El Autor

El principal canal de distribución que utilizan la mayoría de empresas encuestadas (34,21%) para comercializar sus productos, es de forma directa (fabricante-consumidor), seguido con un 23,68% de empresas que usan el canal indirecto largo, en tercer lugar (21,05%) encontramos empresas que emplean el canal indirecto corto y en un menor porcentaje, empresas que utilizan el canal indirecto doble. Se debe tomar en cuenta como se observa en el cuadro y gráfico que algunas empresas utilizan más de un canal de comercialización.

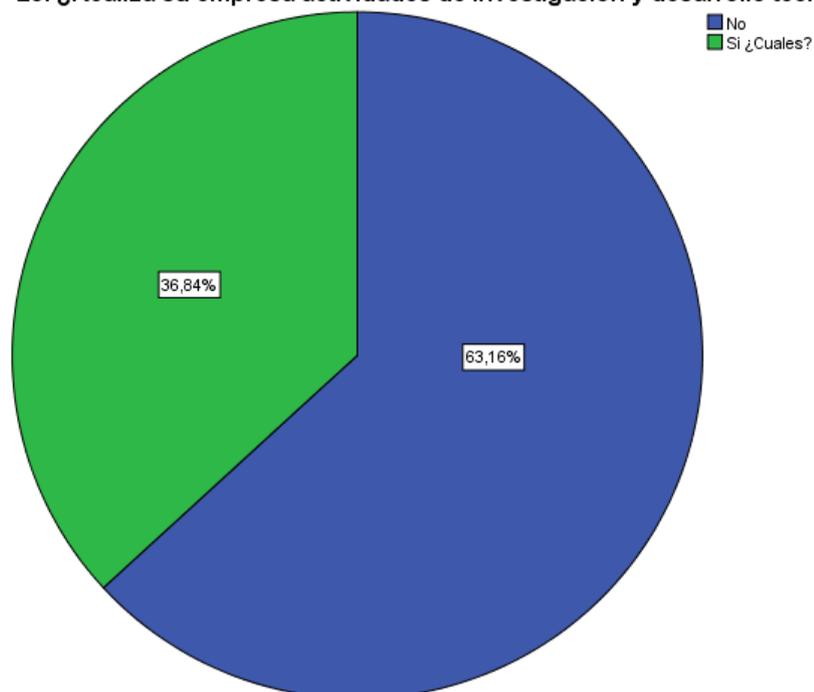
Tabla 2.30 Pregunta número 20

20. ¿Realiza su empresa actividades de investigación y desarrollo tecnológico?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	24	63,2	63,2	63,2
	Si ¿Cuáles?	14	36,8	36,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Fuente y Elaboración: El Autor

Ilustración 2.30 Representación pregunta número 20

20. ¿Realiza su empresa actividades de investigación y desarrollo tecnológico?



Fuente y Elaboración: El Autor

Sobre el aspecto tecnológico es lamentable manifestar que la mayoría de empresas encuestadas (63,16) no realizan actividades de investigación y desarrollo, esto se debe según manifiestan algunos representantes a la carencia de recursos económicos y falta apoyo gubernamental y sectorial en temas afines, entre otros. Solamente 14 empresas que representa el 36,84% si realizan este tipo de actividades que desde luego es de suma utilidad para el futuro de las empresas.

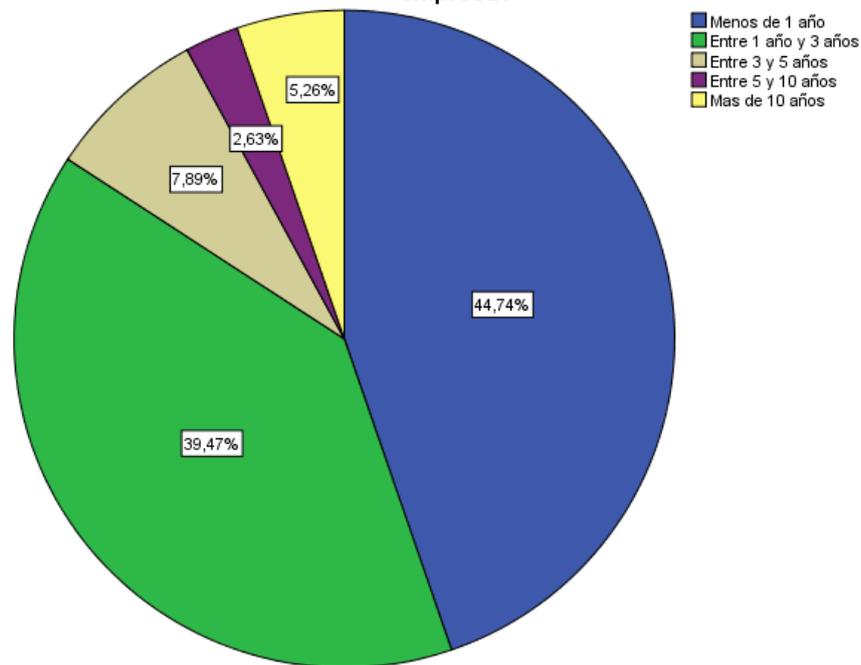
Tabla 2.31 Pregunta número 21

21. ¿Hace cuánto tiempo no realiza una actualización tecnológica en su empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 1 año	17	44,7	44,7	44,7
	Entre 1 y 3 años	15	39,5	39,5	84,2
	Entre 3 y 5 años	3	7,9	7,9	92,1
	Entre 5 y 10 años	1	2,6	2,6	94,7
	Más de 10 años	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Fuente y Elaboración: El Autor

Ilustración 2.31 Representación pregunta número 21

21. ¿Hace cuanto tiempo no realiza una actualización tecnológica en su empresa?



Fuente y Elaboración: El Autor

Refiriéndonos a un tema similar de la pregunta anterior sobre enfoque tecnológico, podemos observar en la presente y que es de bastante satisfacción el buen porcentaje de empresas (44,74%) que en el último año han invertido en actualizarse tecnológicamente, seguido también por un considerable 39,47% de empresas que han invertido en este aspecto en los últimos tres años. Lo que si preocupa, es que un porcentaje importante pero muy inferior a los anteriores (15,78%) de empresas encuestadas han realizado actualizaciones tecnológicas en sus negocios desde hace tres a diez años atrás, a decir de sus representantes, igualmente esto se debe a la falta de recursos.

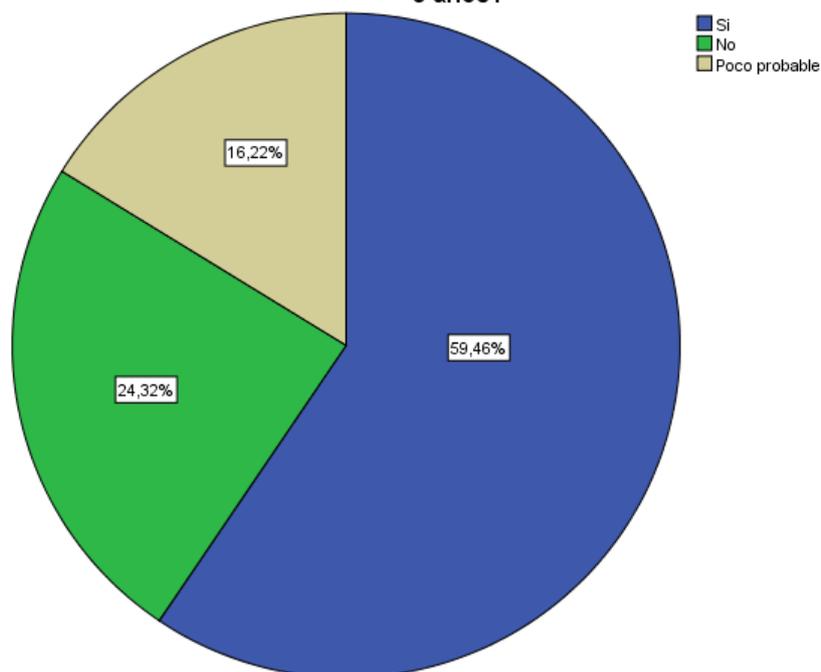
Tabla 2.32 Pregunta número 22

22. ¿Tiene previsto realizar inversiones en maquinaria y equipo en los próximos 5 años?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	22	57,9	59,5	59,5
	No	9	23,7	24,3	83,8
	Poco probable	6	15,8	16,2	100,0
	Total	37	97,4	100,0	
Perdidos	99,00	1	2,6		
Total		38	100,0		

Fuente y Elaboración: El Autor

Ilustración 2.32 Representación pregunta número 22

22. ¿Tiene previsto realizar inversiones en maquinaria y equipo en los próximos 5 años?



Fuente y Elaboración: El Autor

Siguiendo el enfoque tecnológico del actual bloque de preguntas, se les consultó a las empresas que si en los últimos cinco años piensan invertir en equipos y maquinaria, fue de agrado escuchar a una gran mayoría de ellos (59,46%) que sí están dispuestos y que todo dependerá del volumen de sus ventas, para poder realizar adquisiciones de los dos elementos señalados. Así mismo observamos en pocas empresas (nueve) cierto escepticismo en el futuro de su negocio, quienes nos pudieron manifestar que no tienen previsto invertir en

maquinaria y equipos en el próximo lustro debido a temas netamente económicos y finalmente seis empresas de las encuestadas lo ven poco probable la inversión en estos dos factores.

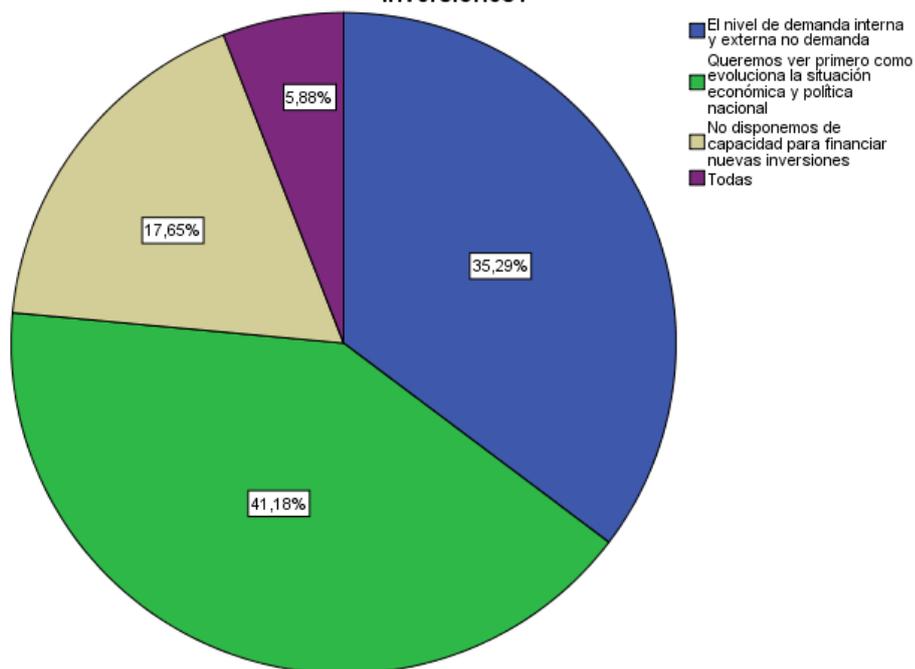
Tabla 2.33 Pregunta número 23

23. En caso de ser negativo ¿Cuáles son los motivos por los cuales no realizara inversiones?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	El nivel de demanda interna y externa no demanda	6	15,8	35,3	35,3
	Queremos ver primero cómo evoluciona la situación económica y política nacional	7	18,4	41,2	76,5
	No disponemos de capacidad para financiar nuevas inversiones	3	7,9	17,6	94,1
	Todas	1	2,6	5,9	100,0
	Total	17	44,7	100,0	
Perdidos	99,00	21	55,3		
Total		38	100,0		

Fuente y Elaboración: El Autor

Ilustración 2.33 Representación pregunta número 23

23. En caso de ser negativo ¿Cuales son los motivos por los cuales no realizara inversiones?



Fuente y Elaboración: El Autor

Sobre las empresas que en la pregunta anterior respondieron de forma negativa, en la presente supieron manifestar la mayoría (41,18%) que se debe a la situación política y económica del país, seguido por un grupo que representa el 35,29% quienes revelaron que es a causa de la baja demanda que tienen tanto del mercado local como internacional y otro grupo minoritario (17,65) acusa que no disponen de capacidad para financiarse.

Tabla 2.34 Pregunta número 24

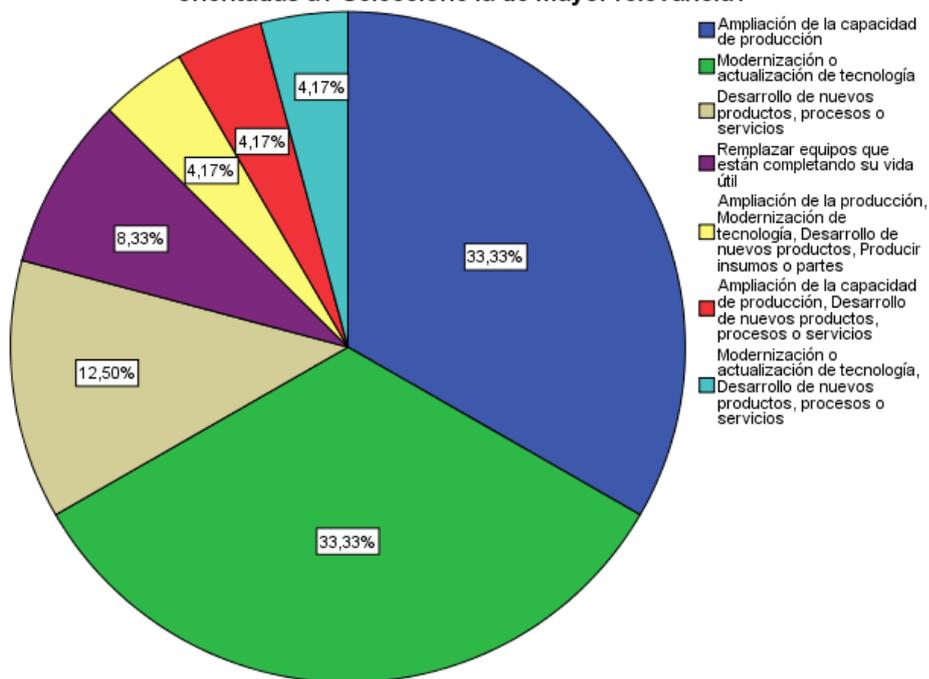
24. ¿En caso afirmativo ¿las inversiones proyectadas o en curso están orientadas a? Seleccione la de mayor relevancia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ampliación de la capacidad de producción	8	21,1	33,3	33,3
	Modernización o actualización de tecnología	8	21,1	33,3	66,7
	Desarrollo de nuevos productos, procesos o servicios	3	7,9	12,5	79,2
	Reemplazar equipos que están completando su vida útil	2	5,3	8,3	87,5
	Ampliación de la producción, Modernización de tecnología, Desarrollo de nuevos productos, Producir insumos o partes	1	2,6	4,2	91,7
	Ampliación de la capacidad de producción, Desarrollo de nuevos productos, procesos o servicios	1	2,6	4,2	95,8
	Modernización o actualización de tecnología, Desarrollo de nuevos productos, procesos o servicios	1	2,6	4,2	100,0
	Total	24	63,2	100,0	
Perdidos	99,00	14	36,8		
Total		38	100,0		

Fuente y Elaboración: El Autor

Ilustración 2.34 Representación pregunta número 24

24. ¿En caso afirmativo ¿las inversiones proyectadas o en curso están orientadas a? Seleccione la de mayor relevancia?



Fuente y Elaboración: El Autor

Mientras que las empresas que en la pregunta 22 respondieron de forma afirmativa, en la presente manifiestan en su mayoría (66,66%) que piensan invertir en ampliar la capacidad de producción y en modernización y actualización de tecnología; el resto de empresas estudian ideas para invertir en desarrollar nuevos productos, reemplazar equipo con muchos años de uso o producir insumos que antes adquirirían a otras empresas en el mercado local o internacional.

Tabla 2.35 Pregunta número 25

25. ¿Ordene según su importancia las causas por la que el sector no tiene mayor competitividad?

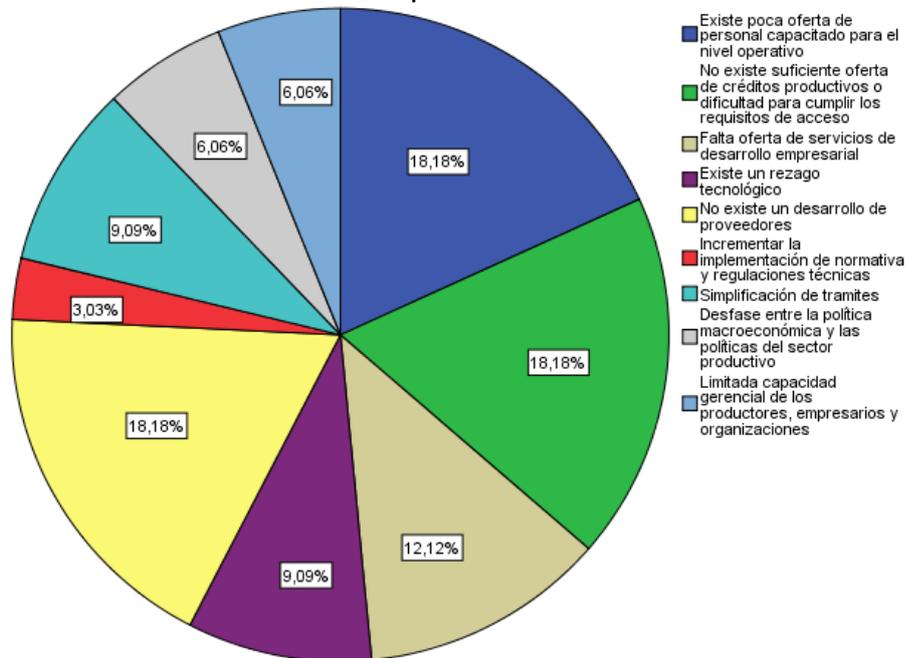
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Existe poca oferta de personal capacitado para el nivel operativo	6	15,8	18,2	18,2
	No existe suficiente oferta de créditos productivos o dificultad para cumplir los requisitos de acceso	6	15,8	18,2	36,4
	Falta oferta de servicios de desarrollo empresarial	4	10,5	12,1	48,5
	Existe un rezago tecnológico	3	7,9	9,1	57,6
	No existe un desarrollo de proveedores	6	15,8	18,2	75,8
	Incrementar la implementación de normativa y regulaciones técnicas	1	2,6	3,0	78,8
	Simplificación de tramites	3	7,9	9,1	87,9
	Desfase entre la política macroeconómica y las políticas del sector productivo	2	5,3	6,1	93,9

	Limitada capacidad gerencial de los productores, empresarios y organizaciones	2	5,3	6,1	100,0
	Total	33	86,8	100,0	
Perdidos	99,00	5	13,2		
Total		38	100,0		

Fuente y Elaboración: El Autor

Ilustración 2.35 Representación pregunta número 25

25. ¿Ordene según su importancia las causas por la que el sector no tiene mayor competitividad?



Fuente y Elaboración: El Autor

Para identificar la problemática de la competitividad en la industria de las PYMES de confecciones textiles, en esta última pregunta se planteó a las empresas encuestadas, cuales piensan son las causas por las que el sector no tiene mayor competitividad, ante esta interrogante, hubieron criterios diversos y divididos, pero como se puede observar en el cuadro y gráfico precedente un 18,20% de las encuestadas manifiestan que se debe a la falta de personal capacitado para el nivel operativo, otro 18,20% piensan que no existe suficiente oferta de créditos productivos o la dificultad para cumplir los requisito de acceso aquellos créditos, el tercer grupo que también representa el 18,20% expresa que el motivo se debe a la falta de desarrollo de los proveedores, seguido por un 12,12% de empresas que revelan la situación debido a la falta de oferta de servicios de desarrollo empresarial, posteriormente un 9,09% manifiestan que en el país aún existe un rezago en el tema tecnológico y las restantes

empresas que son la minoría exteriorizan que el sector no es competitivo por causas como: la implementación de normativas y regulaciones técnicas, deficiente infraestructura de producción y comercialización, desfase entre la política macroeconómica y las políticas del sector productivo y la falta de simplificación de trámites.

2.2.4 Hallazgos principales derivado de la investigación de campo

1. La falta de participación en algún gremio o asociación del ramo, conduce que las empresas no cuenten con apoyo especializado sea en capacitación, incremento en la calidad, integración y promoción en las exportaciones;
2. Dentro de la producción, un buen porcentaje de PYMES encuestadas encuentran su fortaleza en la fabricación de camisetas para toda edad y género, esto se debe principalmente a la demanda del producto y su calidad;
3. El proceso de producción aún no se encuentra cien por ciento tecnificado, la mayoría de empresas realizan un proceso mixto (manual y uso de maquinaria), mientras que aún podemos encontrar pocas empresas que fabrican sus prendas de forma artesanal;
4. La mayor parte de materia prima e insumos son de procedencia extranjera, lo que conlleva que las mismas para ser nacionalizadas estén sujetas al pago de tributos, esto repercute en el encarecimiento del producto final al sacarlo al mercado
5. Así mismo, algunas de las importaciones mencionadas en el numeral anterior tienen restricciones para el ingreso a nuestro territorio, como son: Arancelarias, a modo de sobre tasa o salvaguardia por balanza de pagos adoptada por el actual gobierno en marzo del 2015; y Para-arancelarias como las normas INEN o los cupos para importar;
6. La capacidad productiva que tienen un buen porcentaje de empresas es considerable al momento de pensar en su internacionalización, lo que se necesita es la toma de decisión para conseguir cruzar nuestras fronteras;
7. De las pocas empresas que exportan, casi todas venden al exterior menos de la cuarta parte de su producción. Este temor de exportar, responde a los trámites complejos que conlleva este proceso, fuerte competencia internacional, desconocimiento de procedimientos y prácticas de venta internacional;
8. La Comunidad Andina de Naciones (CAN) y Centroamérica son los mercados más apetecidos para nuestras empresas y quienes por diferentes razones como distancia, relaciones comerciales, precios, entre otros, buscan nuestros productos;
9. A nivel externo, la logística de exportación y el transporte internacional, son los temas críticos vistos por las PYMES de confecciones textiles al momento de decidir involucrarse en un proceso de internacionalización y a nivel interno buscan ampliar su infraestructura, reducir costos de producción y actualizar su tecnología para llegar a dicho proceso;

10. El uso de maquinaria altamente tecnificada y/o computarizada es limitada y no muchas empresas disponen de herramientas tecnológicas, a estos aspectos se debe la escasa innovación de sus productos;
11. La falta de investigación y desarrollo son factores que llevan a las PYMES de confecciones textiles no trascender en el tiempo, es decir, no solo ejercer mayores movimientos económicos, sino también aspirar a convertirse en empresas grandes;
12. El nivel de competitividad de los fabricantes de textiles es baja, principalmente por su escasa especialización y por la informalidad que manejan al momento de colocar sus productos en el mercado.

2.3 El Comercio externo de la industria textil

A nivel histórico, las empresas del sector textil en el país por regla general han sabido principalmente concentrar gran parte de sus ventas al mercado nacional, esto no quiere decir que no se haya generado una vocación exportadora con el transcurso del tiempo aun cuando la realidad inclusive actual es que se sigue prefiriendo dirigir las distintas producciones textiles a nivel local primordialmente dejando en un segundo plano la actividad exportadora; sin embargo, esta vocación exportadora según informa la AITE tomó nuevas perspectivas a partir de la década de los 90, época en que las exportaciones textiles fueron paulatinamente incrementándose excepto por ciertas caídas suscitadas en los años 1998 y 1999. Inmediatamente el año siguiente, habiendo el país adoptado el sistema monetario americano, el dólar, se da un incremento de las exportaciones equivalente a un 8,14% con relación a las que se dieron en 1999. Este hecho según informa la AITE, marcó una tendencia hacia el ejercicio exportador que empezó a marcar cierta normalidad a partir de ahí hasta la presente fecha, sin embargo “únicamente en el 2002 se produce una disminución de las exportaciones textiles, rápidamente recuperada en los siguientes dos años, llegando a exportar cerca de 90 millones de dólares en el 2004, superando el pico más alto en los últimos 10 años (1997 – 82 millones de dólares exportados)” (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, s.f.). Será justamente estos datos generales los que se procederá a verificar, que detallarán la actividad exportadora así también como el nivel de importaciones realizados para verificar consecuentemente cual es la balanza comercial resultante de los periodos determinados.

2.3.1 Importaciones y Exportaciones

En las exportaciones se tiene un total de 42 partidas arancelarias desde el capítulo 50 al 63 relacionadas con sector textil en el Ecuador. Los hilados y tejidos son los principales en volumen de producción; es necesario señalar, para efectos de nuestra investigación, que en los últimos años se ha incrementado la elaboración de prendas de vestir y lencería de hogar con buena acogida en el mercado internacional.

Tabla 2.36 Capítulos arancelarios de exportación

CAPÍTULO	DESCRIPCIÓN
50	SEDA
51	LANA Y PELO FINO U ORDINARIO; HILADOS Y TEJIDOS DE CRIN
52	ALGODÓN
53	LAS DEMAS FIBRAS TEXTILES VEGETALES; HILADOS DE PAPEL Y TEJIDOS DE HILADOS DE PAPEL
54	FILAMENTOS SINTETICOS O ARTIFICIALES; TIRAS Y FORMAS SIMILARES DE MATERIA TEXTIL SINTÉTICA O ARTIFICIAL
55	FIBRAS SINTÉTICAS O ARTIFICIALES DISCONTINUAS
56	GUATA, FIELTRO Y TELA SIN TEJER: HILADOS ESPECIALES; CORDELES CUERDAS Y CORDAJES; ARTICULOS DE CORDELERIA
57	ALFOMBRAS Y DEAS REVESTIMIENTOS PARA EL SUELO, DE MATERIA TEXTIL
58	TEJIDO ESPECIALES; SUPERFICIES TEXTILES CON MECHON INSERTADO; ENCAJES; TAPICERIA; PASAMANERIA; BORDADOS
59	TELAS IMPREGNADAS, RECUBIERTAS, REVESTIDAS O ESTRATIFICADAS; ARTICULOS TECNICOS DE MATERIA TEXTIL
60	TEJIDOS DE PUNTO
61	PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, DE PUNTO
62	PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, EXCEPTO LOS DE PUNTO
63	LOS DEMAS ARTICULOS TEXTILES CONFECCIONADOS; JUEGOS; PRENDERIA Y TRAJOS

Fuente: Arancel Nacional de Importaciones
Elaborado: El Autor

Como se puede apreciar, 14 son los capítulos que a su vez por motivos de practicidad serán agrupados adecuadamente como se muestra en la siguiente tabla de acuerdo a criterios empleados para la industria textil al hacer referencia al comercio exterior de esta industria.

Tabla 2.37 Categorías de clasificación en la industria textil

CATEGORÍA	CAPÍTULOS DEL ARANCEL NACIONAL DE IMPORTACIONES
Materias primas	50-51-52
Hilados	53-54-55
Tejidos	59-60

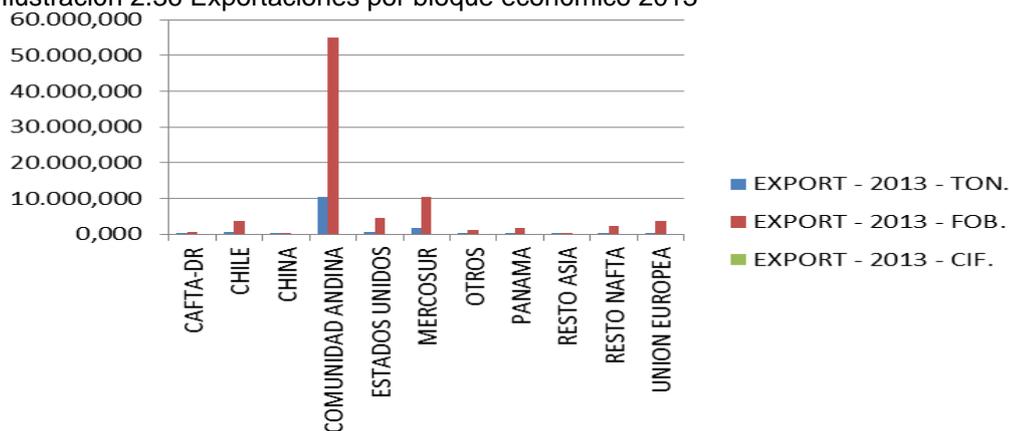
Prendas de vestir	61-62
Manufacturas	56-57-63
Productos especiales	58

Fuente: AITE
Elaborado por: el Autor

2.3.1.1 Por bloque económico

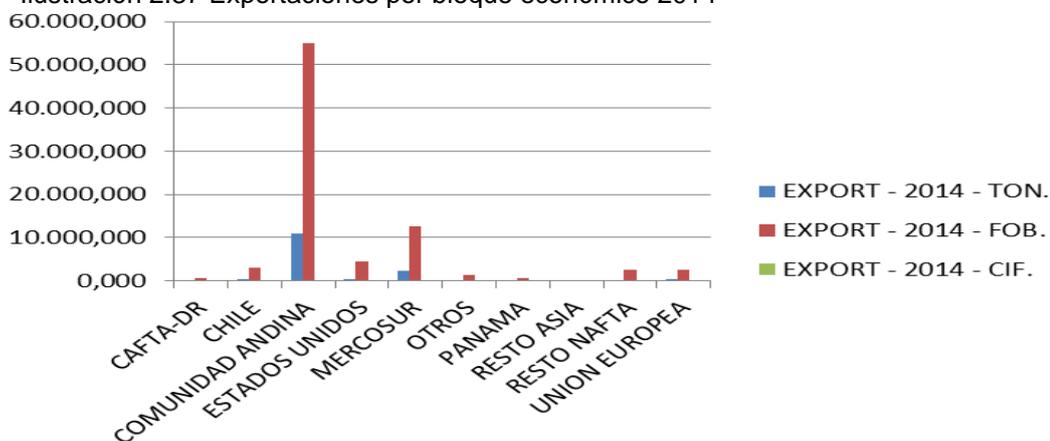
En las dos siguientes tablas podremos observar los destinos internacionales de productos textiles en los años 2013 y 2014, tomando como referencia los bloques económicos que se mantiene relaciones comerciales; lo que demuestra que se necesita mayor fomento a las exportaciones no tradicionales en donde se enmarca nuestro tema de estudio.

Ilustración 2.36 Exportaciones por bloque económico 2013



Fuente: AITE
Elaborado por: el Autor

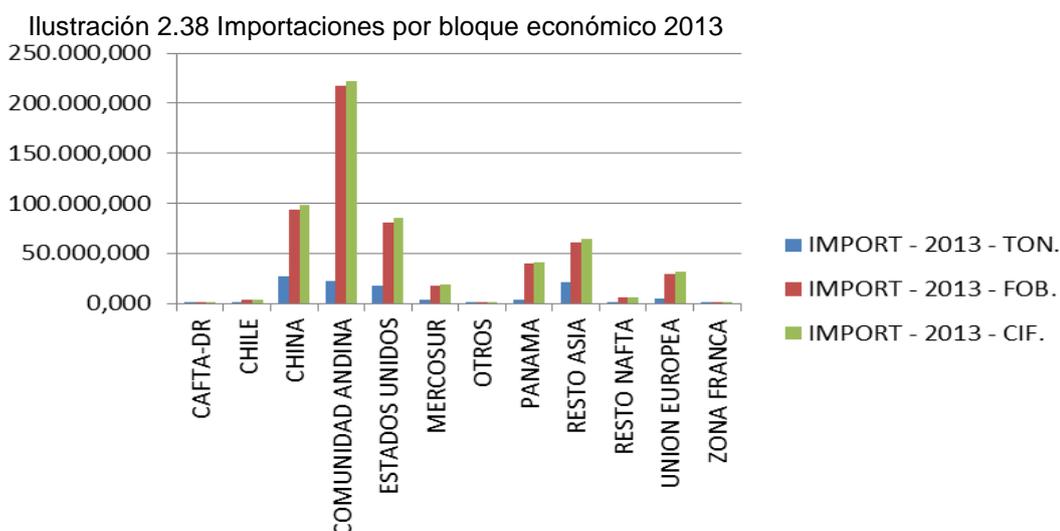
Ilustración 2.37 Exportaciones por bloque económico 2014



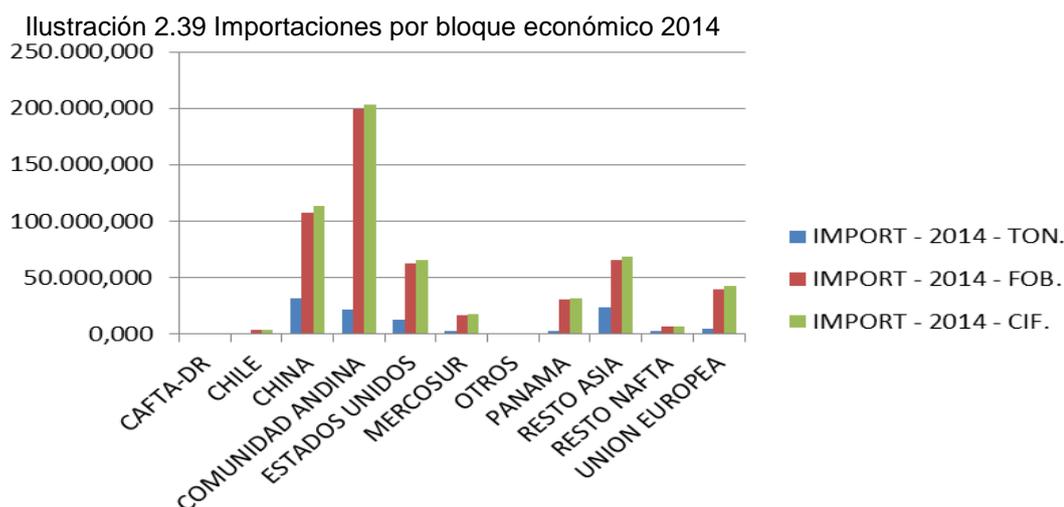
Fuente: AITE
Elaborado por: el Autor

La participación de exportaciones en la comunidad andina tanto en toneladas como en precio FOB representan los picos más altos de movimiento durante el año 2013, mientras que hacia el resto de bloques económicos el flujo de exportaciones es relativamente bajo. Para el año 2014 se observa un significativo avance no solo hacia el mercado andino, sino que se abren nuevas posibilidades con el Mercosur, Estados Unidos, entre otros.

Para analizar en este mismo contexto de bloques económicos, presentamos las siguientes dos tablas a la inversa, es decir el movimiento de las importaciones para los años 2013 y 2014.



Fuente: AITE
Elaborado por: el Autor



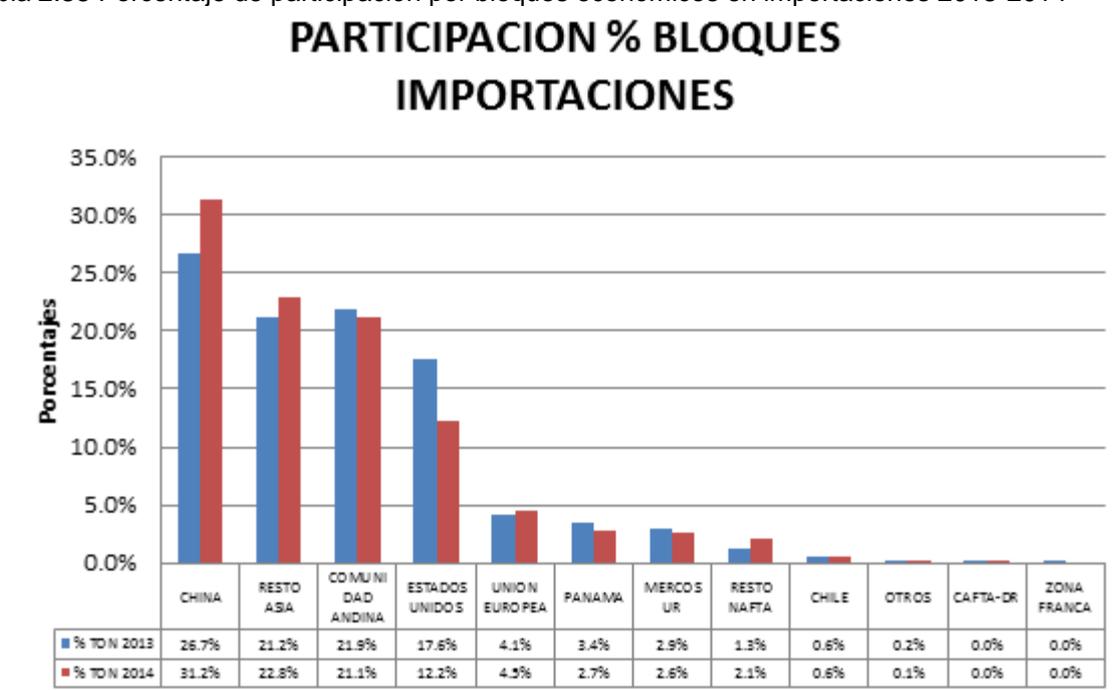
Fuente: AITE
Elaborado por: el Autor

Se puede notar que en las importaciones para el año 2013 existe un considerable flujo de movimiento, siendo el más representativo de igual modo que en las exportaciones, la Comunidad Andina, además, altas importaciones desde mercados como China, Estados

Unidos, Asia, entre otros. Para el año 2014 presentan una leve disminución de flujos desde la Comunidad Andina, pero aumenta el ingreso desde China y el resto del mercado asiático, al igual que desde la Unión Europea, lo que significa que existe mayor flujo de bienes en mercados nuevos y se presentaría la oportunidad de abrir nuevos mercados.

Se debe tomar en cuenta en el caso de las importaciones, en general ha disminuido en los último cinco años, debido a la aplicación de la norma de etiquetado textil que entro en vigencia desde el año 2007, posteriormente revisada y modificada por la Norma RTE INEN 013 (1R):2013, que fue aprobada en el 2011, con base en la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.

Tabla 2.38 Porcentaje de participación por bloques económicos en importaciones 2013-2014



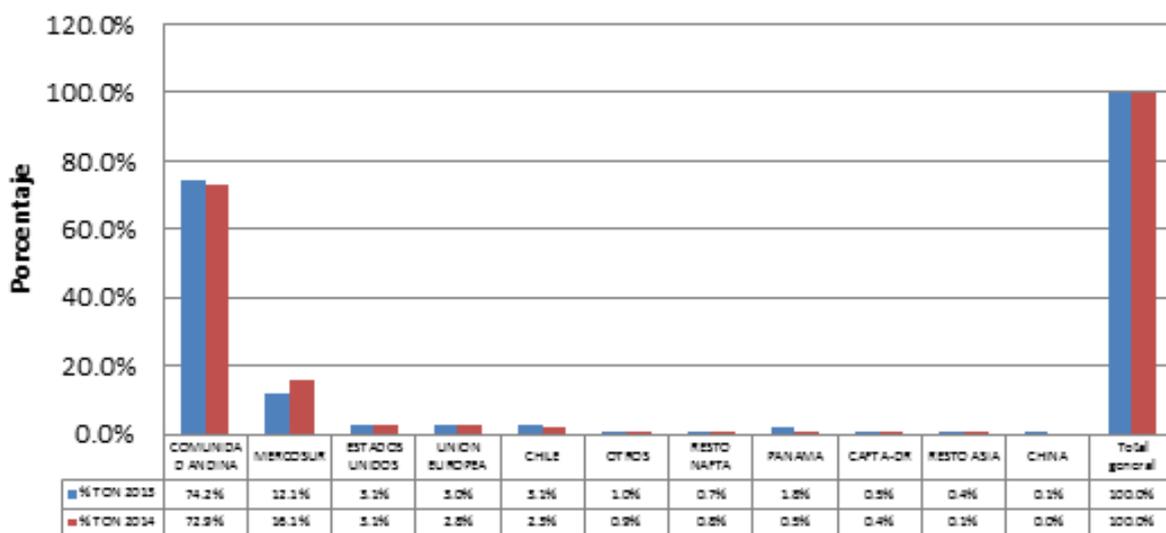
Fuente: AITE

Elaborado por: el Autor

La participación porcentual en importaciones desde los bloques económicos, se observa que el mercado chino sobresale con más del 30% respecto al resto de mercados, es decir, que el mayor volumen que ingresa al país proviene de este mercado, seguido por el resto de Asia, la Comunidad Andina y Estados Unidos siendo los más representativos.

Tabla 2.39 Porcentaje de participación por bloques económicos en exportaciones 2013-2014

PARTICIPACION % BLOQUES EXPORTACIONES



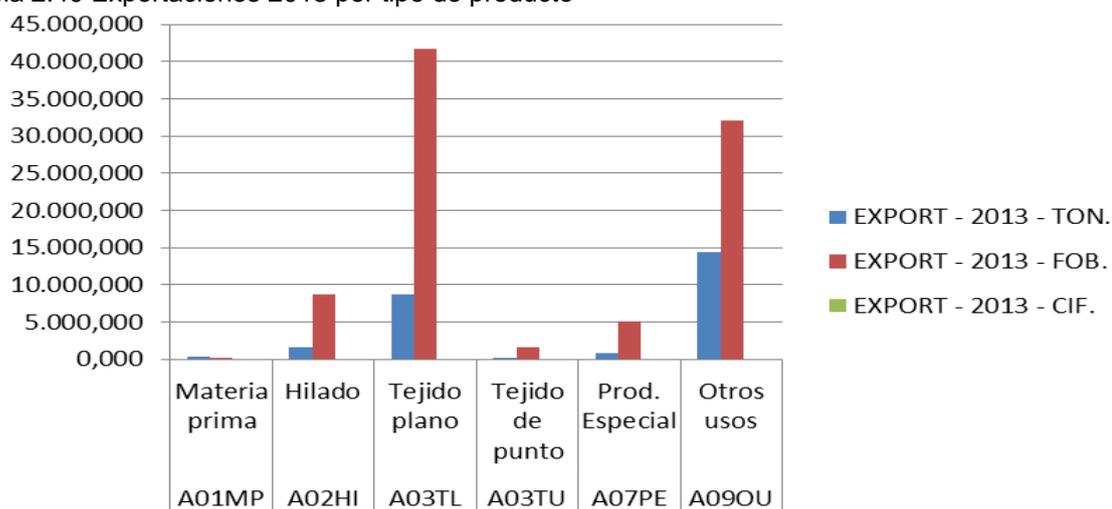
Fuente: AITE

Elaborado por: el Autor

Mientras que en las exportaciones, los porcentajes de participación para el período 2013 - 2014 los lidera como destinos finales: la Comunidad Andina debido a los tratados de integración, facilidades logísticas y cercanía, además también un marcado crecimiento de participación hacia el Mercosur.

2.3.1.2 Por tipo de producto

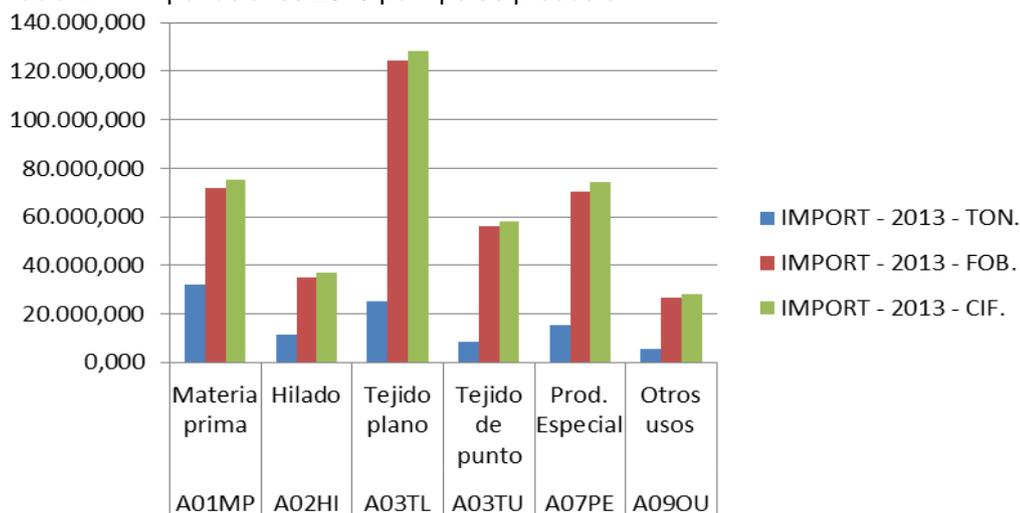
Tabla 2.40 Exportaciones 2013 por tipo de producto



Fuente: AITE

Elaborado por: el Autor

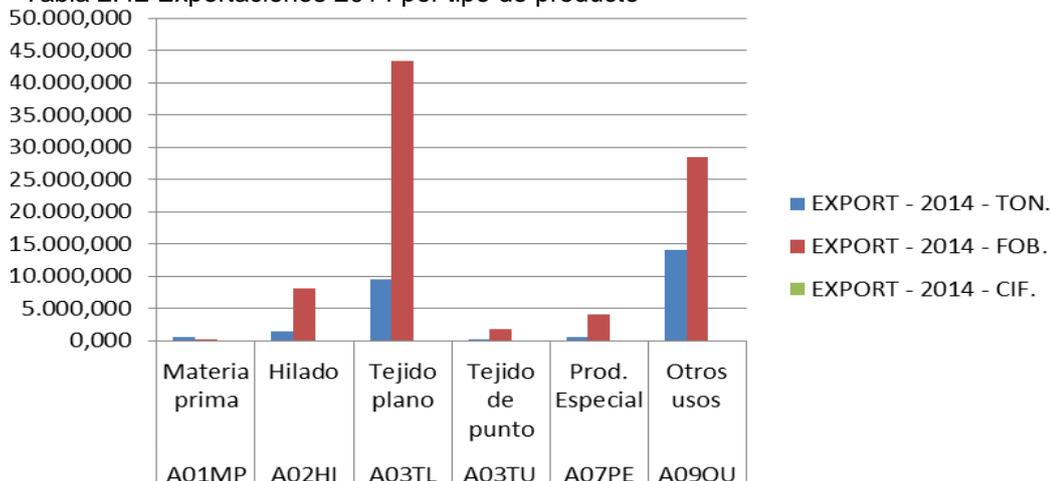
Tabla 2.41 Importaciones 2013 por tipo de producto



Fuente: AITE
Elaborado por: el Autor

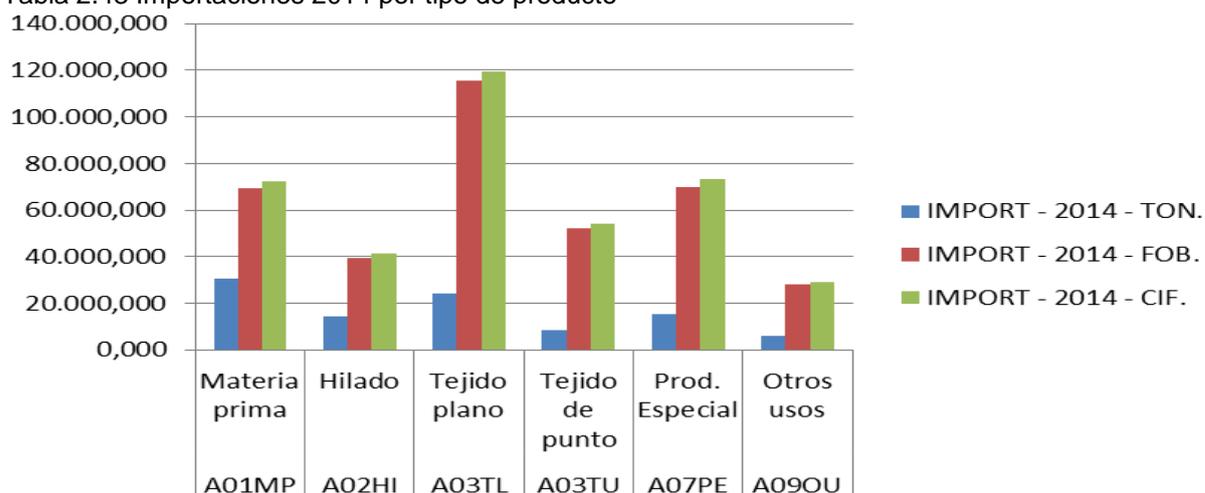
En el año 2013 por tipo de producto en las exportaciones realizadas, en mayor cantidad involucran a los tejidos planos, productos para otros usos como retazos y de manejo textil, luego tenemos en menor cantidad los hilados, tejidos especiales y de punto. En cuanto a las importaciones se puede observar que se importa gran cantidad de materia prima y tejido plano, seguidos por productos especiales como telas sin tejer, telas impregnadas, etc. Los códigos registrados al inferior de los gráficos representan la identificación que la AITE proporciona para una mejor precisión.

Tabla 2.42 Exportaciones 2014 por tipo de producto



Fuente: AITE
Elaborado por: el Autor

Tabla 2.43 Importaciones 2014 por tipo de producto



Fuente: AITE

Elaborado por: el Autor

En cuanto a las exportaciones para el año 2014 la mayor cantidad representa igual que el 2013 los tejidos planos que están conformados por dos tipos de hilado en su estructura: hilado que va longitudinalmente a la tela se denomina urdimbre, el otro hilado va transversalmente a la longitud se denomina hilado de trama. Además en textiles de otros usos también se observa un elevado índice de crecimiento, mientras que para este año no se observa una representativa exportación de materia prima.

Sobre las importaciones por tipo de producto en el año 2014 se observa en gran medida una disminución de ingreso de materia prima en comparación con el año 2013, pero aumenta las importaciones de hilados tejidos planos y productos especiales para realizar diversos procesos relacionados con el sector textil.

Se ve reflejado la disminución de importaciones que es lo que actual gobierno persigue dentro el cambio de la matriz productiva, además según decreto ejecutivo No. 592 publicado en el suplemento del registro oficial 191 de 15 de octubre de 2007, se establece un arancel mixto (especifico \$5,5 kg neto y Ad-Valorem 10%) para las importaciones de las partidas que se encuentran en los capítulos 61, 62 y 63 del Arancel Nacional de Importaciones, que hasta la fecha estaban gravados con 0%, con lo cual el gobierno pretende evitar las importaciones y empezar a consumir un producto nacional.

2.4 Fortalezas y Debilidades de las PYMES

Como en toda industria, negocio o empresa, existen varios puntos importantes a tomar en consideración sobre las PYMES y puntos relevantes a contemplar ya que de las mismas se podrán desprender propuestas para su mejoramiento y desarrollo, propuestas que desde luego servirán de lineamiento para las pequeñas y medianas empresas del sector de

confecciones textiles de la zona norte del Cantón Quito como se analizará posteriormente en la investigación:

Fortalezas

- Debido a su gran movimiento laboral, dinamizan la economía nacional y consecuentemente reducen las tensiones sociales;
- Constituyen verdaderos motores económicos, situación que resulta ventajosa para una sociedad y más aún cuando se trata de economías deprimidas o en desarrollo;
- Es factible para este tipo de empresas generar nichos de exportación para productos no tradicionales;
- En varios casos las PYMES llegan a convertirse en proveedores de bienes y servicios a grandes empresas;
- Los ingresos que perciben facilitan la adquisición de nuevas tecnologías así como la generación de productos más diversificados;
- Emplean materia prima e insumos nacionales, hecho que favorece a otros sectores y ramas de la economía nacional;
- A diferencia de las grandes empresas, las PYMES se prestan para el desarrollo de una mayor creatividad en los procesos de producción;
- Las PYMES, al contar con estructuras más pequeñas, hacen fácil el ajustarse a los requerimientos del mercado y de los clientes;
- Una mayoría de PYMES del sector se manejan bajo una estructura empresarial de tipo horizontal lo que significa que los niveles jerárquicos estrictos son atenuados;
- Existe mayor integración entre funcionarios, esto ayuda para que el proceso de control sea más sencillo y manejable versus una empresa grande.
- La capacidad de adaptación de las PYMES a los cambios circundantes es a nivel global, mejor que el de las grandes empresas;
- Están en capacidad de adaptar o incorporar con el paso del tiempo nuevas tecnologías así como el mejoramiento de la técnica;
- Muchas utilizan gran parte de la capacidad instalada en sus plantas, lo cual se traduce en la cantidad de producción que pueden suministrar;
- Las empresas diversifican su producción en base a la demanda, esto conduce a abrir nuevos mercados para otro tipo de prendas;
- Los procesos de producción se encuentran más tecnificados, lo que ayuda para la fabricación de mayor número de prendas por semana;
- El promedio de ventas anuales es significativo para el sector;

- Se tiene ganado un buen nicho de clientes especialmente en las comercializadoras nacionales;
- El uso de correctos canales de comercialización los diferencia de otros sectores;
- La adquisición de maquinaria, la investigación y el desarrollo tecnológico, es prioridad para estas empresas en un futuro cercano;
- Buscan oportunidades para ser más competitivos en el mercado local y posteriormente explotar mercados internacionales.

Debilidades

- Debido a la poca inversión con la que en muchos casos estas empresas cuentan, han sido relegadas en nuestro país;
- La falta de financiamiento se traduce en ausencia de tecnología y maquinaria suficiente y adecuada;
- A pesar de la existencia de programas de apoyo a las PYMES (como FONDEPYME, EXPORTAPYME), el financiamiento para el ejercicio de estas empresas continua siendo insuficiente;
- La mano de obra empleada en las PYMES no recibe una continua capacitación;
- Dificultad en llegar a convertirse en una empresa grande por factores como inversiones más elevadas tanto en infraestructura como maquinaria y tecnología;
- El ejercicio económico de estas empresas está orientado principalmente al mercado nacional;
- Algunas empresas no llegan a tener cobertura nacional sino solamente regional o local;
- A nivel institucional, existe carencia de liderazgo en los sectores comprometidos en el desarrollo de estas empresas;
- Alejamiento entre instituciones o gremios involucrados y las PYMES del sector;
- Los espacios limitados en ciertas empresas obligan a que la maquinaria así como los operarios laboren en espacios muy reducidos;
- Dado el manejo limitado de recursos que ciertas PYMES poseen, es prácticamente imposible llevar a cabo estudios de mercado;
- Algunas empresas acostumbran sencillamente a realizar sondeos al consumidor por medio del cuerpo de ventas o a través de la gerencia;
- Acceso limitado e inclusive nulo a temas de publicidad;
- Carecen en muchos casos de procedimientos de seguridad industrial eficiente;
- La gestión empresarial sigue siendo limitada, es decir que existe una poca generación de emprendimiento;

- La producción de algunas empresas es poco diversificada y con productos mal posicionados;
- Empresas con muchos años en el mercado se cierran a los cambios tecnológicos y estructurales;
- No buscan ni presionan a gremios y asociaciones para que los respalden en la consecución de objetivos comunes;
- Una mínima parte del sector se encuentra involucrado en procesos de internacionalización;
- Desconocimiento de la normativa referente a logística y comercio exterior.

CAPÍTULO III
ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1 Descripción de los Mercados Potenciales

El mercado centroamericano al cual va dirigida nuestra propuesta de internacionalización es bastante amplio (de norte a sur: México, Guatemala, BÉlice, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá), para lo cual a efectos de buscar el mercado óptimo, se ha decidido estudiar los tres principales países con los cuales mantenemos relaciones y acuerdos comerciales estables, balanzas comerciales favorables y un fluido comercio en general; estos son: Nicaragua, El Salvador y Guatemala, de los cuales luego de realizar un estudio minucioso se determinará el mercado potencial para las PYMES de confecciones textiles de la zona norte del Cantón Quito.

3.1.1 Nicaragua

Con una extensión de 130.373,5 kms², es el país más grande de Centroamérica, aunque las dos terceras partes de su territorio se encuentran prácticamente deshabitadas; sus principales ciudades son: Managua (capital), Boaco, Carazo, Chinandega, Chontales, Esteli, Granada Jinotega, León y Madriz; Su idioma oficial el español; su moneda es el Córdoba (NIO), con una tasa de cambio actual de 27,09 Córdobas por 1 Dólar.

Ilustración 3.1 Mapa político de Nicaragua



Fuente: googlemaps.com
Elaborado por: el Autor

3.1.1.1 Tamaño del mercado

Según el Instituto Nacional de Información de Desarrollo de Nicaragua (2014), la población actual es de 6'214.193 habitantes, donde el 49,5% son hombres y el 50,5% mujeres, posee una tasa de crecimiento de 1,09% y una densidad poblacional de 44 habitantes por km²; Nicaragua es el país número 109 en población de los 184 registrados oficialmente. Managua, su capital tiene 1'480.270 habitantes, que representa el 24% de la población total del país. Sobre la distribución poblacional por grupos de edades para este año 2015, se reparte de la

siguiente manera: de 0 a 14 años 29,30%; de 15 a 24 años 22,40%; de 25 a 54 años 38%; de 54 a 64 años 5,40%; de 65 a más años 4,90%.

3.1.1.2 Tendencias de consumo en confecciones textiles

En términos generales y de acuerdo a varias fuentes, Nicaragua en el año 2014 aumentó en un 16% el volumen de consumo en relación del año 2013, esto refleja un crecimiento en la facturación de ese país. Por el clima que se presenta en gran parte del año, los nicaragüenses en su gran mayoría prefieren vestir con prendas muy conservadoras respecto a los estándares de otros países más desarrollados, las mujeres prefieren faldas o shorts debajo de las rodillas, mientras los hombres usan más pantalones que shorts, sobre prendas dorsales para vestir, tanto hombres y mujeres prefieren ropa liviana estampada, blusas, camisas de algodón con cuello al estilo polo. (Vianica, 2015)

3.1.1.3 Acuerdos comerciales

Con el deseo de intensificar las relaciones económicas entre el Gobierno del Ecuador y el Gobierno de Nicaragua creando condiciones favorables para las inversiones entre los dos países, desde julio del 2002 entró en vigencia el Convenio para la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones, acuerdo que contribuirá a la iniciativa económica individual e incrementará la prosperidad de ambos países. (PROECUADOR, 2013)

En el año 2012 se confirmó por parte del Congreso nicaragüense llevar adelante un Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación, que al momento se encuentran intercambiando listados de interés, en donde las partes han elaborado listas de productos que pueden servir de referencia sobre los intereses de ambos países para su validación, cabe indicar que en la canasta de productos presentados por el Ecuador se encuentran las partidas arancelarias de confecciones textiles que es de interés para la presente investigación. (PROECUADOR, 2013)

3.1.2 El Salvador

País de América Central litoral del Océano Pacífico con una extensión de 20.742 kms²; sus principales ciudades son: San Salvador (capital), Santa Ana, San Miguel y Mejicanos; Su lengua oficial el español; su unidad de moneda el Colón (SVC), con una tasa de cambio actual de 8,74 Colones por 1 Dólar; El Producto Interno Bruto per cápita en el año 2013 fue de USD 3.826,08, poseen un crecimiento del 1,7 % anual en su PIB en referencia del año inmediato anterior; La inflación acumulada del año 2014 fue de 1,1%.

Ilustración 3.2 Mapa político de El Salvador



Fuente: googlemaps.com
Elaborado por: el Autor

3.1.2.1 Tamaño del mercado

Según información de la Dirección General de Estadísticas y Censos de El Salvador (2014), la población actual es de 6'365.217 habitantes, donde el 47,5% son hombres y el 52,5% mujeres, posee una tasa de crecimiento de 1,7% y una densidad poblacional de 301 hab. por km²; El Salvador es el país número 106 en población de los 184 registrados oficialmente. San Salvador, su capital cuenta con 1'860.000 habitantes, que representa el 29,22% de la población total del país. Sobre la distribución poblacional por grupos de edades para este año 2015, se reparte de la siguiente manera: de 0 a 14 años 30.6%; de 15 a 64 años 63%; y más de 65 años 6.4%.

3.1.2.2 Tendencias de consumo en confecciones textiles

El Salvador, al poseer un clima tropical, caluroso en todo el año, la mayoría de su gente prefiere vestir ropa liviana y sus tendencias de consumo son similares a las relatadas en Nicaragua, debido a su cercanía e iguales costumbres que se manejan entre países vecinos. La mujer salvadoreña suele usar falda y blusa o vestidos para ocasiones, en los hombres predomina el uso de jeans modernos y el resto de prendas las prefieren de algodón. (PROESA, 2015)

3.1.2.3 Acuerdos comerciales

En octubre del 2012 se llevó a cabo la segunda ronda de negociación del Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica, instrumento bilateral que permitirá dinamizar las relaciones comerciales entre Ecuador y El Salvador. Los temas principales del Acuerdo que aún se pulen son: acceso a mercados, reglas de origen, facilitación al comercio y

procedimientos aduaneros, medidas sanitarias y fitosanitarias, defensa comercial, solución de controversias entre otros. (Todo Comercio Exterior, 2015)

3.1.3 Guatemala

Este país tiene una extensión de 108.890 kms², territorialmente es el segundo más grande de Centroamérica, después de Nicaragua; está dividida en 22 departamentos, sus principales ciudades son: Ciudad de Guatemala (capital), Huehuetenango, Alta Verapaz, San Marcos y Quiché; su lengua oficial el español; su moneda es el Quetzal (Q), con una tasa de cambio actual de 7,63 Quetzal por 1 Dólar; El Producto Interno Bruto per cápita en el año 2013 fue de USD 3.477,89, el PIB total se reparten en un 13,4% en la agricultura, 23,7% en la industria y el 62,9% en servicios; Poseen un crecimiento del 3% anual en su PIB en referencia del año inmediato anterior; la inflación acumulada del año 2014 fue de 4,71% .

Ilustración 3.3 Mapa político de Guatemala



Fuente: googlemaps.com
Elaborado por: el Autor

3.1.3.1 Tamaño del mercado

Según el Instituto Nacional de Estadísticas (2014), Guatemala tiene una población de 16'112.439 habitantes, donde el 48,7% son hombres y el 51,3% mujeres, posee una tasa de crecimiento de 2,5% y una densidad poblacional de 142 hab. por km²; Guatemala es el país número 67 en población de los 184 registrados oficialmente. Ciudad de Guatemala, su capital tiene 2'455.000 habitantes, que representa el 15,23% de la población total del país. Sobre la distribución poblacional por grupos de edades para este año 2015, se reparte de la siguiente manera: de 0 a 14 años 40,9%; de 15 a 64 años 54.1% y de 65 en adelante 4.3%.

3.1.3.2 Tendencias de consumo en confecciones textiles

Guatemala posee un clima tropical con iguales manifestaciones señaladas tanto en Nicaragua como El Salvador, por este motivo su gente viste ropa cómoda, las mujeres gustan llevar faldas largas tejidas a mano o pantalones y camisetas de colores, los hombre pantalones de tela índigo y en el torso camisas o camisetas tipo polo, tanto hombres como mujeres ejecutivas gustan llevar trajes para el uso de sus actividades laborales. (Maxihow, 2013)

3.1.3.3 Acuerdos comerciales

Desde el 15 de abril del 2011 Ecuador y Guatemala firmaron el Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica en el marco de la ALADI, este tiene por objetivo mejorar las relaciones comerciales y de cooperación entre ambos países mediante la obtención de preferencias arancelarias y la inclusión de disciplinas que beneficiará a los sectores productivos del Ecuador, se logra el acceso para productos de exportación ecuatorianos hacia Guatemala, logrando importantes espacios de comercio para más de 200 productos provenientes de las micro, pequeñas y medianas empresas y los actores de la economía popular y solidaria. (PROEQUADOR, 2013)

3.2 Descripción de los Productos y Partidas

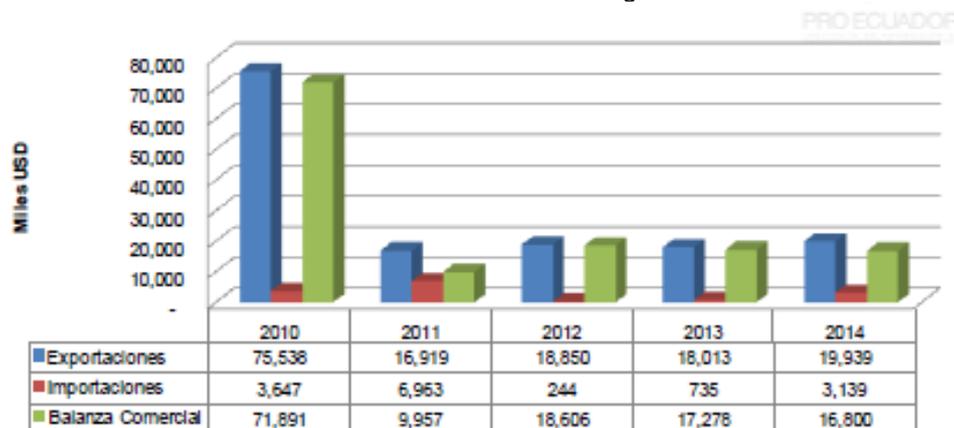
Con los tres mercados potenciales detallados anteriormente se demostró que el Ecuador mantiene lazos comerciales que benefician al sector exportador y existen grandes oportunidades para ingresar con confecciones textiles elaboradas por las PYMES del sector norte del Cantón Quito. Así en este punto analizaremos con cada país la balanza comercial y los productos potenciales podemos ofertar, para finalmente demostrar bajo una matriz comparativa, cual va hacer nuestro mercado de destino.

3.2.1 Balanza comercial, partidas y productos potenciales para el mercado nicaragüense

Nicaragua ofrece al Ecuador oportunidades de negocios, más aun si Ecuador mantiene un Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica que nos da la oportunidad de estimular un comercio que sirva para el desarrollo productivo de nuestra economía.

Ecuador ha exportado 74 subpartidas (10 dígitos) hacia Nicaragua en el año 2012, entre las principales tenemos tabaco negro con 60,07%, seguido por cocinas con 9,33%. El superávit comercial ha tenido un comportamiento creciente llegando en el 2013 a USD 17.278 miles y en el 2014 USD 16.800 miles. (PROEQUADOR, 2015)

Ilustración 3.4 Balanza Comercial Ecuador – Nicaragua Miles USD FOB



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: el Autor

En la tabla 3.1 se detalla las subpartidas a nivel de seis dígitos y sus productos con buenas posibilidades para el ingreso al mercado de Nicaragua, donde se puede observar su valoración estrella y dilema, los primeros con mejores oportunidades para el crecimiento y rentabilidad a largo plazo, y los segundos con una posición en el mercado relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento:

Tabla 3.1 Productos potenciales para el mercado de Nicaragua

Subpartida	Descripción	Valoración
7321.11	Aparatos de cocción y calentaplatos	Estrella
3004.90	Los demás medicamentos preparados	Estrella
1704.10	Goma de mascar (chicles), incluso recubierta de azúcar	Estrella
1604.13	Sardinias, sardinelas y espadines en conserva, entero o en trozos	Estrella
2401.10	Tabaco sin desvenar o desnervar	Estrella
2309.90	Las demás preparaciones del tipo utilizadas para la alimentación animal	Estrella
1905.31	Galletas dulces (con adición de edulcorante)	Estrella
3004.20	Medicamentos que contengan otros antibióticos	Estrella
3923.30	Bombonas, botellas, frascos y artículos similares	Dilema
3917.23	Tubos rígidos de polímeros de cloruro de vinilo	Dilema
3923.50	Tapones, tapas, cápsulas y demás dispositivos de cierre	Dilema
7308.20	Torres y castilletes de fundición de hierro o acero	Dilema
0303.54	Caballas, congelados	Dilema

2208.70	Licores	Dilema
6913.90	Estatuillas y demás objetos de adorno de cerámica, excepto los de porcelana	Dilema
4901.99	Los demás libros, folletos e impresos similares	Dilema
0307.49	Jibias, globitos, calamares y potas, congelados, secos, salados	Dilema
7321.90	Partes de aparatos no eléctricos, de uso doméstico, de fundición de hierro o acero	Estrella
6109.10	Camisetas de punto de algodón, para mujeres o niñas	Dilema
3004.50	Los demás medicamentos que contengan vitaminas u otros productos de la partida 29.36	Estrella

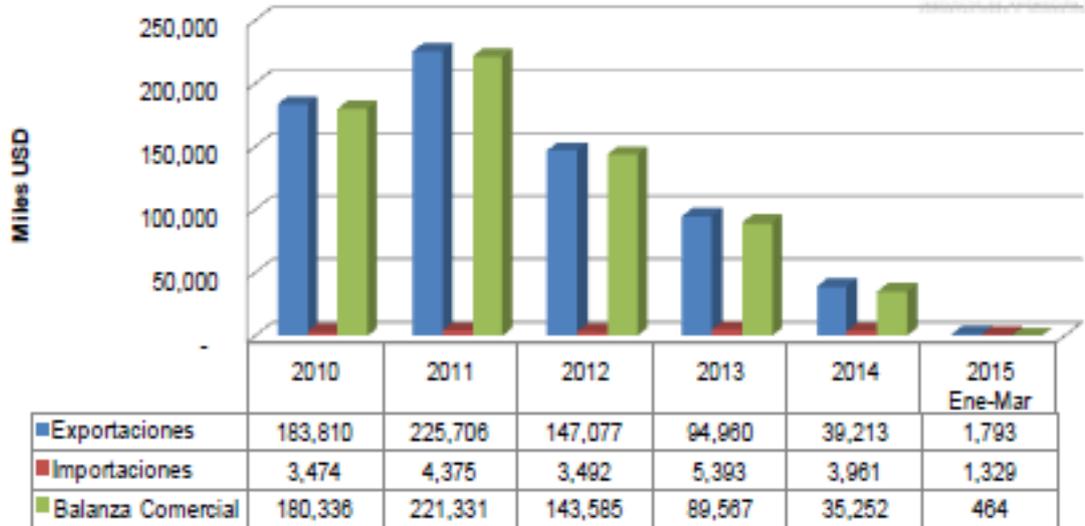
Nota: La valoración propuesta corresponde a un estudio realizado por PROECUADOR sobre el potencial de cada producto en el mercado nicaragüense
Fuente: PROECUADOR

3.2.2 Balanza comercial, partidas y productos potenciales para el mercado salvadoreño

Con este país el Ecuador mantiene un Acuerdo de Alcance Parcial donde los procesos de negociación son bastante simples y solo participan los sectores productivos interesados. Este tipo de acuerdos se maneja mediante la otorgación bilateral de preferencias arancelarias, mas no de una eliminación total de aranceles.

La balanza comercial entre Ecuador y El Salvador favorece a nuestro país, donde hemos exportado en el año 2012, un total 51 subpartidas (10 dígitos), los principales productos que se han dirigido al mercado salvadoreño son: cocinas a gas con USD 609 miles FOB, seguido por fregaderos y lavabos con USD 333 miles FOB. El superávit comercial ha ido decreciendo en los últimos años, en el año 2013 fue de USD 89.567 miles y para el 2014 disminuye considerablemente a USD 35.252 miles. (PROECUADOR, 2015)

Tabla 3.2 Balanza Comercial Ecuador – El Salvador Miles USD FOB



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: el Autor

A continuación se presenta las subpartidas arancelarias a nivel de seis dígitos con su respectiva descripción y valoración de mercancía potenciales que el Ecuador puede ofertar a El Salvador:

Tabla 3.3 Productos potenciales para el mercado de El Salvador

Subpartida	Descripción	Valoración
7321.11	Aparatos de cocción y calentaplatos	Estrella
4901.99	Los demás libros, folletos e impresos similares	Estrella
6910.90	Los demás fregaderos, lavabos, bañeras y similares	Estrella
4410.11	Tableros llamados waferboard, incluido los llamados oriented strand board	Estrella
3922.20	Asientos y tapas de w.c.	Estrella
2106.90	Las demás preparaciones alimenticias	Estrella
6813.81	Guarniciones de fricción (por ejemplo: hojas, rollos, tiras, segmentos, discos, arandelas)	Estrella
6501.00	Cascos sin forma ni acabado, platos (discos) y bandas (cilindros)	Estrella
4104.11	Cueros y pieles en plena flor sin dividir o divididos con la flor, en estado húmedo	Dilema
3402.20	Preparaciones tenso activas acondicionadas para la venta al por menor	Dilema

7321.90	Partes de estufas, calderas con hogar, cocinas y similares	Dilema
3921.90	Las demás placas, láminas, hojas y tiras de plástico	Dilema
6807.10	Manufacturas de asfalto y similares en rollos	Dilema
9018.90	Los demás instrumentos y aparatos de medicina	Dilema
1604.14	Atunes, listados y bonitos (sarda spp.)	Dilema
1704.90	Los demás artículos de confitería sin cacao	Dilema
4421.90	Las demás manufacturas de madera	Dilema
3823.19	Los demás ácidos monocarboxílicos industriales	Dilema
1513.29	Los demás aceites de almendra o de babasú y sus fracciones	Dilema
9608.10	Bolígrafos	Dilema

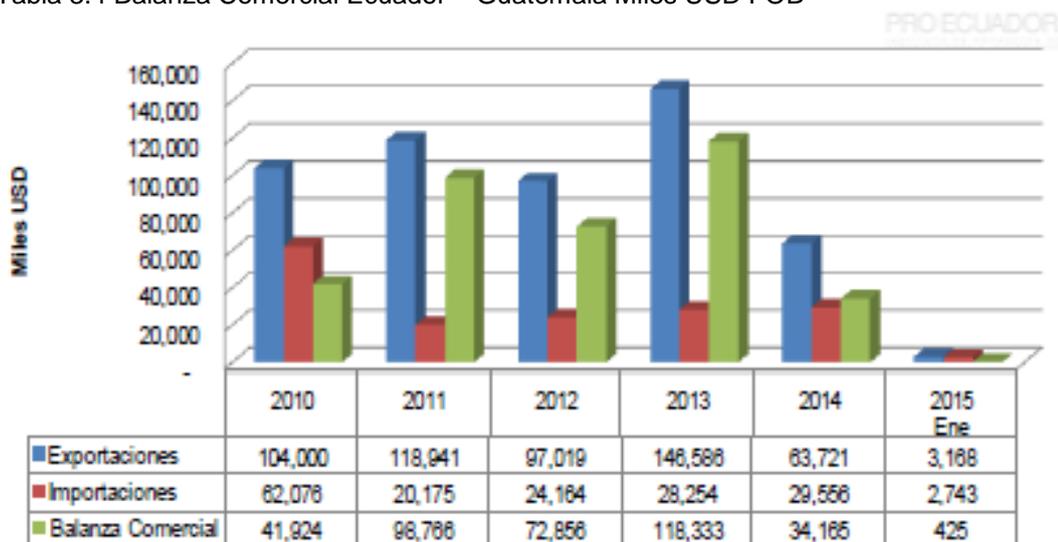
Nota: La valoración propuesta corresponde a un estudio realizado por PROECUADOR sobre el potencial de cada producto en el mercado salvadoreño
Fuente: PROECUADOR

3.2.3 Balanza comercial, partidas y productos potenciales para el mercado guatemalteco

La suscripción del Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica entre Ecuador y Guatemala se suscribe en abril del 2011, donde se establecen preferencias arancelarias recíprocas a un número limitado de productos, el objetivo es profundizar las relaciones comerciales bilaterales y buscar saldos positivos para nuestro país en materia de comercio exterior con Guatemala.

Las estadísticas determinan que en los últimos cinco años se ha mantenido una balanza comercial positiva para el Ecuador versus Guatemala, donde hemos exportado en el año 2012, un total 62 subpartidas (10 dígitos), los principales productos que se han dirigido al mercado guatemalteco son: camarón y langostino ubicados en dos subpartidas que dependen de su presentación y que suman USD 31.400 miles FOB. El superávit comercial ha sido irregular en los últimos años, en el año 2013 fue de USD 118.333 miles y para el 2014 disminuye se reduce considerablemente USD 34.165 miles. (PROECUADOR, 2015)

Tabla 3.4 Balanza Comercial Ecuador – Guatemala Miles USD FOB



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: el Autor

Se presenta un listado de 16 subpartidas arancelarias procedentes del Ecuador a nivel de seis dígitos con su respectiva descripción y valoración, con altas probabilidades de éxito en el mercado guatemalteco:

Tabla 3.5 Productos potenciales para el mercado de Guatemala

Subpartida	Descripción	Valoración
4901.99	Los demás libros, folletos e impresos similares	Estrella
9403.40	Muebles de cocina, de madera	Estrella
1803.10	Pasta de cacao, sin desgrasar	Estrella
1504.20	Aceites y grasas de pescado y sus fracciones, excepto los aceites de hígado	Estrella
4411.14	Tableros de fibra de madera u otras materias leñosas, incluso aglomeradas con resinas o demás aglutinantes orgánicos	Estrella
6910.10	Fregaderos, lavabos, bañeras y similares, de porcelana	Estrella
3920.10	Placas, hojas, películas, bandas y láminas de polímeros de etileno Estrella	Estrella
1604.13	Sardinias, sardinelas y espadines en conserva, entero o en trozos	Estrella
3926.90	Las demás manufacturas, de plástico	Estrella
6910.90	Los demás fregaderos, lavabos, bañeras y similares	Estrella
7117.90	La demás bisutería	Estrella
7321.11	Aparatos de cocción y calentaplatos	Estrella

3922.20	Asientos y tapas de w.c.	Estrella
6501.00	Cascos sin forma ni acabado, platos (discos) y bandas (cilindros)	Estrella
3401.20	Jabón en otras formas	Estrella
8418.21	Refrigeradores de uso doméstico de compresión	Estrella

Nota: La valoración propuesta corresponde a un estudio realizado por PROECUADOR sobre el potencial de cada producto en el mercado guatemalteco

Fuente: PROECUADOR

3.3 Matriz comparativa

Luego de haber realizado un breve estudio comercial de cada uno de los tres países potenciales del mercado centroamericano (Nicaragua, El Salvador y Guatemala), procedemos a definir nuestro mercado meta, para lo cual elaboraremos una matriz de selección del mercado potencial, donde nuestros factores críticos de éxito serán: el potencial del mercado, acuerdos comerciales, balanza comercial, tamaño del mercado, tendencias de compra y la logística, aspectos analizados en los puntos anteriores. Previamente para determinar el peso ponderado de cada uno de estos factores realizaremos una matriz jerárquica o de Holmes, que nos permitirá priorizar los 6 factores críticos de éxito y así comparar entre ellos los parámetros y clasificación en orden de importancia. Su valoración será: 0 = Menos importante; 0.5 = Igual importancia; y, 1 = Mayor importancia.

Tabla 3.6 Matriz Jerárquica (Holmes)

<i>Matriz de Holmes</i>		POTENCIAL DE MERCADO (TEXTILES)	ACUERDOS COMERCIALES	RELACIONES COMERCIALES (BALANZA COMERCIAL)	TAMAÑO DEL MERCADO	TENDENCIA DE COMPRA	LOGÍSTICA	SUMATORIA	Importancia Relativa
<i>POTENCIAL MERCADO (TEXTILES)</i>	<i>DE</i>	0.5	0.5	1	1	0.5	1	4.5	23.68%
<i>ACUERDOS COMERCIALES</i>		0.5	0.5	1	1	1	1	5	26.32%
<i>RELACIONES COMERCIALES (BALANZA COMERCIAL)</i>		0	0	0.5	0	0	0.5	1	5.26%
<i>TAMAÑO MERCADO</i>	<i>DEL</i>	0	0	1	0.5	0	0.5	2	10.53%
<i>TENDENCIA COMPRA</i>	<i>DE</i>	0.5	0.5	1	1	0.5	0.5	4	21.05%
<i>LOGÍSTICA</i>		0	0.5	1	0.5	0	0.5	2.5	13.16%
TOTAL								19	100.00%

Fuente: DAVID Fred, Conceptos de Administración Estratégica
Elaboración: El Autor

Tabla 3.7 Matriz de selección de mercado potencial

MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADO POTENCIAL

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO PONDERADO	NICARAGUA		EL SALVADOR		GUATEMALA	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
		POTENCIAL DE MERCADO (TEXTILES)	24%	8	1.89	4	0.95
ACUERDOS COMERCIALES RELACIONES COMERCIALES (BALANZA COMERCIAL)	26%	9	2.37	9	2.37	9	2.37
TAMAÑO DEL MERCADO	5%	7	0.37	4	0.21	5	0.26
TENDENCIA DE COMPRA LOGÍSTICA	11%	9	0.95	5	0.53	7	0.74
	21%	8	1.68	6	1.26	7	1.47
	13%	7	0.92	7	0.92	7	0.92
TOTAL	100%	48.00	8.18	35.00	6.24	40.00	6.95

Elaboración: El Autor

Como se puede observar en la tabla precedente, el mercado nicaragüense ha obtenido la más alta ponderación con un puntaje de 8.18, sobre 6.24 que obtuvo El Salvador y 6.95 Guatemala. Estos resultados nos conducen a determinar que nuestro mercado meta para la internacionalización de las PYMES del sector norte de la ciudad de Quito, es el mercado de Nicaragua.

3.4 Mercado de destino: Nicaragua

En el numeral 3.1.1 se determinaron las principales características territoriales, idioma, moneda, tamaño del mercado y tendencias de consumo en confecciones textiles, de igual forma en el numeral 3.2.1 se presentaron las características comerciales como: balanza comercial y el listado productos potenciales que el Ecuador puede ofertar a este mercado, donde en dicha tabla se encuentra la subpartida 6109.10 que corresponde a una confección textil, motivo primordial del presente estudio.

3.4.1 Descripción del Mercado

República de Nicaragua es su nombre oficial, es la mayor de las repúblicas centroamericanas, se encuentra situada al este del mar caribe y al oeste del Océano Pacífico, al norte se encuentra el Salvador y Honduras y al sur Costa Rica. Alrededor del 60 % de sus habitantes viven en zonas urbanas, donde uno de cada cuatro vive en su capital Managua principal centro comercial que cuenta con 1.4 millones de habitantes. El Producto Interno Bruto en el año 2013 fue de USD 9.956 millones, compuesto de un 17,8% en la agricultura, 25,8% en la industria y el 56,7% en servicios, poseen un crecimiento del 4% anual en su PIB en referencia del año inmediato anterior; La inflación acumulada del año 2014 fue de 5,45%, una inversión bruta del 34,1% en relación al PIB y una renta per cápita de US\$ 1.800,00 (a septiembre 2013). El crecimiento de la población en el año 2013 fue de 1,3%, una tasa de natalidad de 23% y la población activa de este país es de 2.7 millones de habitantes.

En las regiones costeras hay un clima tropical con una temperatura promedio de 25,5°C, en el interior en las zonas más altas la temperatura varía entre los 15°C y los 26,5°C. El principal recurso natural de este país es la agricultura ya que los depósitos volcánicos han enriquecido el suelo y los ha vuelto muy fértiles, también Nicaragua posee algunos yacimiento minerales de oro, plata y cobre. La vegetación tiene una naturaleza tropical y subtropical, destacándose arboles maderables como pino, cedro, bálsamo, entre otros, posee alrededor de cincuenta variedades de frutas.

“En octubre de 2007, el Fondo Monetario Internacional aprobó un Programa Económico y Financiero (PEF) para Nicaragua, que supone la concesión de aproximadamente 113 millones de dólares en tres años. En virtud de este Acuerdo, el Gobierno se comprometió a mantener la

estabilidad macroeconómica y a aumentar el porcentaje de PIB destinado a programas de reducción de la pobreza del 16'9 al 17'8%. Asimismo, estas Autoridades deberán mantener la inflación en el 7% anual y el deslizamiento del córdoba respecto al dólar en el 5% anual. En 2011 finalizó el último Programa Económico trienal del FMI y desde entonces estaba pendiente su renovación. Sin embargo, el buen desempeño macroeconómico observado por el país durante los últimos años ha llevado al organismo financiero internacional a valorar positivamente el estado de la economía nicaragüense, descartando la necesidad de un nuevo Programa. De este modo, Nicaragua acaba con más de tres décadas de tutela del FMI que a partir de ahora se limitará a asesorar al país". Fuente especificada no válida.

3.4.2 Análisis comercial internacional

Nicaragua al igual que el Ecuador desde 1995 es miembro activo de la Organización Mundial de Comercio OMC, organismo encargado de las normas que rigen en el comercio entre las naciones, su objetivo es ayudar a los países productores, exportadores e importadores llevar adelante sus actividades de forma normal en base a los acuerdos suscritos y velados por este organismo.

“Nicaragua cuenta con un régimen comercial y de inversiones relativamente abierto, con un arancel promedio NMF del 6,2 por ciento y una utilización limitada de medidas no arancelarias. Nicaragua participa activamente en el proceso de integración regional a nivel centroamericano y su política comercial está en buena medida condicionada por su participación en el mismo, lo mismo que por la suscripción de otros acuerdos internacionales, en particular el CAFTA-DR. A través de su política comercial y de inversiones, Nicaragua busca afianzar su inserción en la economía internacional aprovechando su ventaja comparativa en productos tales como el café y el azúcar, pero también promocionando el desarrollo de una base industrial más sólida, principalmente orientada a la exportación, por medio de esquemas como el de las zonas francas”. (WTO OMC, 2013)

Al igual que otras economías similares, Nicaragua ha reducido temporalmente los aranceles a las importaciones para una canasta considerable de productos, principalmente de materias primas, bienes de capital y productos básicos, con la finalidad de disminuir las presiones inflacionarias, cuya medición en este país se la realiza por medio del Índice de Precios al Consumidor, donde según el Banco Central de Nicaragua en el año 2014 fue de 6,6%, 1,1% superior al año inmediato anterior.

La actual política comercial nicaragüense promueve el acceso a mercados internacionales y busca insertar al país en la economía mundial mediante negociaciones y suscripciones de convenios internacionales sobre comercio e inversiones, con el propósito de crear un marco jurídico confiable para la fluidez del comercio y la atracción de la inversión. Es así que con el Ecuador mantiene un Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica y el Convenio para la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones.

En importaciones, Estados Unidos es el principal proveedor de Nicaragua, que en el año 2012 representó el 19,79%, otros proveedores importantes son China con el 10,42% de participación, México con el 8,07%, Antillas Holandesas 8,06% y Costa Rica 8,06. El Ecuador

representa un 0,15%, del total importado por Nicaragua en el año 2012, (PROECUADOR, 2015) pese a esta cifra baja, Nicaragua con nuestro país, como se pudo observar en la balanza comercial, mantiene déficit en los últimos 5 años.

3.4.3 Consumo Nacional Aparente

La metodología a utilizarse para cuantificar la demanda en el mercado nicaragüense será la del Consumo Nacional Aparente que nos revela la disponibilidad de producto que consume nuestro mercado objetivo en un determinado período de tiempo y se refiere a la demanda estimada para un período establecido.

“La finalidad de trabajar con series de consumo aparente es para superar la dificultad de obtención de series de consumo real o efectivo, por cuanto en nuestros países no existe información de los registros de las variaciones de existencias rubro que, adicionando y/o restando al consumo aparente nos daría como resultado el consumo efectivo” (Barreno, 2009)

El Consumo Nacional Aparente puede expresarse como:

$$\text{CNA} = \text{Producción Nacional} + \text{Importaciones} - \text{Exportaciones}$$

Para obtener este indicador es necesario identificar el producto y la partida arancelaria que pretendemos exportar.

3.4.3.1 Partida a exportar

Sobre los resultados de las encuestas efectuadas a las PYMES de confecciones textiles del sector norte del cantón Quito y del estudio realizado por PROECUADOR y presentado en la (Tabla 3.1 Productos potenciales para el mercado de Nicaragua), se puede identificar y determinar como conclusión que la partida arancelaria en la cual se basará nuestra propuesta de internacionalización al mercado nicaragüense es la 6109.10.00 que se refiere a “*Camisetas de punto de algodón, para mujeres o niñas*” y sobre la cual desarrollaremos nuestro Consumo Nacional Aparente y posterior determinación de la demanda.

3.4.3.2 Producción histórica de Nicaragua

La consultora Ana Victoria Portocarrero Lacayo del ICTSD - *International Centre for Trade and Sustainable Development* – (2013), manifiesta que el sector textil y confección de Nicaragua se conforma por un 81% de microempresas formales y el 19% restantes están ubicadas en Zona Franca, donde estas últimas mencionadas generan el 99,4% de las exportaciones totales del sector, es decir que el dinamismo de las exportaciones de confecciones textiles se debe casi en su totalidad a los negocios que se encuentran bajo el

Régimen en mención y únicamente un 0,6% de las exportaciones del sector provienen de empresas que se hallan fuera de zona franca. Así se puede determinar que la mayor parte de microempresas producen para el mercado local o para el turismo extranjero.

La información precedente hace relación al sector en general de la industria de vestuario textil; es decir, basada en todas las partidas y sub partidas de los capítulos 61 y 62 del Arancel Integrado de Importaciones, hacemos esta observación para advertir previamente que nuestro estudio únicamente se basa en la sub partida 6109.10.00 señalada en el punto anterior.

En la tabla 3.8 se presenta la producción histórica del producto, objeto de esta propuesta de internacionalización:

Tabla 3.8 Producción histórica – Partida 6109.10.00

AÑO	TONELADAS
2005	1.325,00
2006	1.342,23
2007	1.359,67
2008	1.377,35
2009	1.395,26
2010	1.413,39
2011	1.431,77
2012	1.450,38
2013	1.469,24

Fuente: Centro Internacional para el Comercio y el Desarrollo Sostenible, 2013
Elaborado: El Autor

3.4.3.3 Importaciones históricas desde el mundo

Los principales países proveedores nicaragüenses de la partida 6109.10.00 “*Camisetas de punto de algodón, para mujeres o niñas*” son en este orden: El Salvador, Estados Unidos, China y Guatemala, donde conjuntamente con el resto de países que exportan a Nicaragua en menor cantidad se determina los siguientes datos históricos:

Tabla 3.9 Importaciones históricas – Partida 6109.10.00

AÑO	TONELADAS
2005	669,49
2006	725,15
2007	1.061,46
2008	1.081,96
2009	905,02
2010	653,76
2011	708,33
2012	779,04
2013	861,60

Fuente: TRADEMAP
Elaborado: El Autor

3.4.3.4 Exportaciones históricas hacia el mundo

Con la información destacada en el numeral 3.4.3.2 “Producción histórica de Nicaragua”, referente al sistema de maquila que utiliza este país bajo el Régimen de Zona Franca, se detalló que las exportaciones casi en su totalidad (99.4%) provienen del grupo de empresas instaladas en la Zona Franca, así entonces, se puede en la siguiente tabla observar en toneladas lo que Nicaragua desde fuera de la Zona Franca exporta al mundo, donde el principal país de destino de sus ventas de la partida 6109.10.00 son los Estados Unidos de Norteamérica, país en el cual se encuentran las principales marcas famosas que invierten en Nicaragua en el uso del sistema de maquila:

Tabla 3.10 Exportaciones históricas – Partida 6109.10.00

AÑO	TONELADAS
2005	0,08
2006	0,01
2007	162,42
2008	197,25
2009	57,16
2010	87,02
2011	160,70
2012	0,15
2013	194,40

Fuente: TRADEMAP/ Centro Internacional para el Comercio y el Desarrollo Sostenible
Elaborado: El Autor

3.4.3.5 Cálculo histórico del Consumo Nacional Aparente

Con la información obtenida, se procede a realizar el cálculo con la fórmula previamente mencionada, por consiguiente, el Consumo Nacional Aparente histórico de la partida 6109.10.00 “Camisetas de punto de algodón, para mujeres o niñas” es el siguiente:

Tabla 3.11 Cálculo histórico del CNA

AÑOS	PRODUCCION	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES	CNA
	NACIONAL			
2005	1.325,00	669,49	0,08	1.994,41
2006	1.342,23	725,15	0,01	2.067,37
2007	1.359,67	1.061,46	162,42	2.258,71
2008	1.377,35	1.081,96	197,25	2.262,06
2009	1.395,26	905,02	57,16	2.243,12
2010	1.413,39	653,76	87,02	1.980,13
2011	1.431,77	708,33	160,70	1.979,40
2012	1.450,38	779,04	0,15	2.229,28
2013	1.469,24	861,60	194,40	2.136,44

Fuente: TRADEMAP

Elaborado: El Autor

3.4.3.6 CNA proyectado

Para proyectar nuestro consumo nacional aparente utilizaremos la fórmula de la regresión lineal simple:

“El modelo de regresión lineal simple es el que la variable dependiente se predice en función de una sola variable independiente. De la observación de las variables se deriva la dispersión que indica la relación entre ambas” (Barreno, 2009)

$$Y = a + bx$$

$$a = \frac{\sum y}{n} \quad b = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

$$a = 2.127,88 \quad b = 3,55$$

Tabla 3.12 Proyección del CNA

Años	Y	X	(X*Y)	X ²	Y ²
2005	1,994	-4	(7,977.65)	16	3,977,677.36
2006	2,067	-3	(6,202.11)	9	4,274,014.71
2007	2,259	-2	(4,517.42)	4	5,101,781.01
2008	2,262	-1	(2,262.06)	1	5,116,914.84
2009	2,243	0	-	0	5,031,605.66
2010	1,980	1	1,980.13	1	3,920,928.16
2011	1,979	2	3,958.79	4	3,918,008.07
2012	2,229	3	6,687.83	9	4,969,674.12
2013	2,136	4	8,545.75	16	4,564,363.65
TOTALES	19,150.92	0	213.27	60	40,874,967.57

Fuente y Elaboración: El Autor

“En donde Y es el valor estimado de la variable dependiente para un valor específico de la variable independiente X, a es el punto de intersección de la línea regresión con el eje X2, b es la pendiente de la línea de regresión.” (Barreno, 2009)

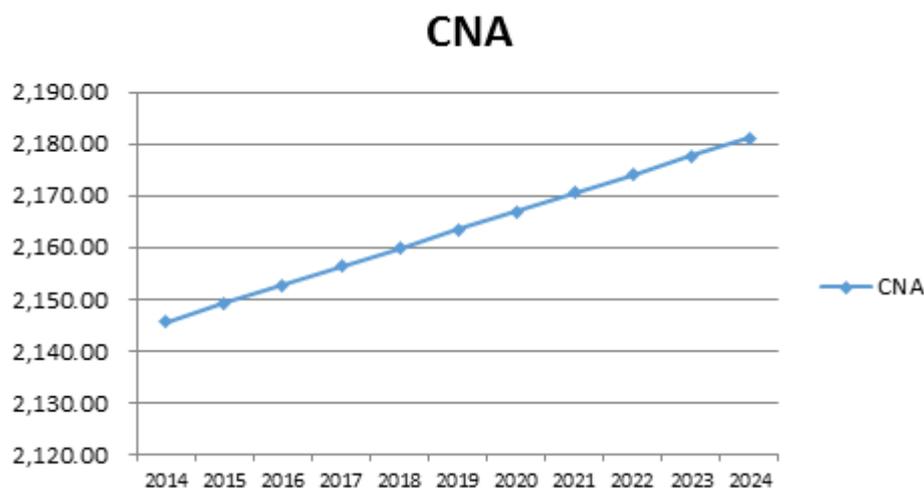
Como se conoce al aplicar el criterio de los mínimos cuadrados permite que la línea de regresión de mejor ajuste reduzca al mínimo la suma de las desviaciones cuadráticas entre los valores reales y estimados de la variable dependiente para la serie estadística de base. (Barreno, 2009)

Tabla 3.13 Proyección del CNA

	a	b	X	CNA
2014	2.127,88	3,55	5,00	2.145,65
2015	2.127,88	3,55	6,00	2.149,21
2016	2.127,88	3,55	7,00	2.152,76
2017	2.127,88	3,55	8,00	2.156,32
2018	2.127,88	3,55	9,00	2.159,87

Fuente y Elaboración: El Autor

Ilustración 3.5 Proyección del CNA



Fuente y Elaboración: El Autor

3.4.4 Consumo Per cápita del producto

En el presente tema vamos a determinar la cantidad de producto (Camisetas de punto de algodón, para mujeres o niñas) que consume cada habitante en un período determinado (un año). Al tratarse de una partida, producto y descripción arancelaria de uso exclusivo para mujeres y niñas, procederemos a segmentar el mercado por género humano.

3.4.4.1 Población y mercado objetivo

En el estudio mercado de destino, se determinó que Nicaragua cuenta con 6'214.193 habitantes, donde se establece según fuente del Instituto Nacional de Información de

Desarrollo de Nicaragua (2014) que el 49,5% son hombres y el 50,5% mujeres y posee una tasa de crecimiento de 1,09%. En la tabla 3.14 se presenta la distribución por género y por edades para determinar nuestro mercado objetivo:

Tabla 3.14 Distribución género y edad

			Hombres 49,5%	Mujeres 50,5%
0 - 14	29,30%	1.820.759,00	901.276,00	919.483,00
15 - 24	22,40%	1.391.979,00	689.030,00	702.949,00
25 - 54	38,00%	2.361.393,00	1.168.890,00	1.192.503,00
55 - 54	5,40%	335.567,00	166.105,00	169.461,00
65 mas	4,90%	304.495,00	150.725,00	153.770,00
		6.214.193,00	3.076.026,00	3.138.166,00

Fuente: Instituto Nacional de Información de Desarrollo de Nicaragua (2014)
Elaborado: El Autor

Para una primera extrapolación, se ha marcado las edades, porcentajes, población y número de habitantes, tanto hombres como mujeres, así podemos observar que nuestro producto va ir dirigido a un segmento de mujeres de entre 15 y 54 años de edad, donde encontramos un mercado objetivo de 1'895.452.

En una segunda extrapolación, según la investigación del mercado se determina que la frecuencia anual de compra de una prenda de vestir torzal es de cuatro unidades por año (Vianica, 2015), que multiplicado por la población de nuestro mercado objetivo (1'895.452), tenemos como resultado 7'581.808 que representa el total de la demanda anual en unidades de camisetitas de punto de algodón para mujeres o niñas.

3.4.5 Demanda insatisfecha

Para determinar la demanda de camisetitas de punto de algodón para mujeres o niñas que no ha sido cubierta en el mercado nicaragüense y que en base a nuestra propuesta puede ser satisfecha, presentamos en las siguientes tablas la proyección de la mencionada demanda:

Tabla 3.15 Leyenda demanda insatisfecha

$$P_n = P_o (1+t)^n$$

P_n = Población futura o Producción futura

P_o = Población actual o Demanda Actual

t = Tasa de crecimiento poblacional = 1,09%

n = Número de años de proyección

Fuente y Elaboración: El Autor

Tabla 3.16 Proyección de la demanda

n	Po	(1+t)	Estimación de la demanda
0	7.581.808,00		
1		1,01	7.664.450
2		1,02	7.747.992
3		1,03	7.832.445
4		1,04	7.917.819
5		1,06	8.004.123
6		1,07	8.091.368
7		1,08	8.179.564
8		1,09	8.268.721
9		1,10	8.358.850

Fuente y Elaboración: El Autor

3.4.5.1 Demanda en unidades o número de prendas

Para determinar la demanda en unidades, se ha procedido a definir el peso promedio de una camiseta de punto de algodón para mujeres o niñas, esta acción da resultado: 0,3 kilogramos por camiseta (Portocarrero, 2013), con esta información se procede a realizar el cálculo proyectado en unidades:

Tabla 3.17 Demanda en unidades o número de prendas

Años	CNA	Kilogramos	Peso por unidad	Total Unidades
0	2.145,65	2.145.652,13	0,3	7.152.173,76
1	2.149,21	2.149.206,56	0,3	7.164.021,87
2	2.152,76	2.152.760,99	0,3	7.175.869,98
3	2.156,32	2.156.315,42	0,3	7.187.718,08
4	2.159,87	2.159.869,86	0,3	7.199.566,19
5	2.163,42	2.163.424,29	0,3	7.211.414,29
6	2.166,98	2.166.978,72	0,3	7.223.262,40
7	2.170,53	2.170.533,15	0,3	7.235.110,50
8	2.174,09	2.174.087,58	0,3	7.246.958,61
9	2.177,64	2.177.642,01	0,3	7.258.806,71

Fuente y Elaboración: El Autor

3.4.5.2 Demanda insatisfecha en cantidad y toneladas

Se determina en la tabla 3.18 la demanda insatisfecha tanto en cantidades de camiseta de punto de algodón para mujeres o niñas y su transformación a kilogramos y toneladas, así observamos que año tras año la misma va en aumento, esto conduce a determinar que nuestra propuesta de internacionalización de este tipo de prendas elaboradas por las PYMES del sector norte del cantón Quito, tendría una demanda potencial en el mercado nicaragüense:

Tabla 3.18 Demanda insatisfecha en cantidad y toneladas

Años	Demanda de la población femenina	de la Oferta según CNA	Demanda Insatisfecha	Kilogramos	Toneladas
0	7.581.808	7.152.174	429.634	128.890,27	128,89
1	7.664.450	7.164.022	500.428	150.128,35	150,13
2	7.747.992	7.175.870	572.122	171.636,67	171,64
3	7.832.445	7.187.718	644.727	193.418,17	193,42
4	7.917.819	7.199.566	718.253	215.475,84	215,48
5	8.004.123	7.211.414	792.709	237.812,67	237,81
6	8.091.368	7.223.262	868.106	260.431,73	260,43
7	8.179.564	7.235.111	944.454	283.336,07	283,34
8	8.268.721	7.246.959	1.021.763	306.528,81	306,53
9	8.358.850	7.258.807	1.100.044	330.013,10	330,01

Fuente y Elaboración: El Autor

3.5 Capacidad productiva y oferta exportable

Luego de determinar la demanda, se establece la cantidad máxima de producción referente a camisetas de punto de algodón para mujeres o niñas que pueden llegar a fabricar las PYMES del sector de confecciones textiles de la zona norte de la capital, esto es fundamental para la gestión de internacionalización y permitirá definir el volumen de exportación que se pretende colocar en el mercado nicaragüense.

3.5.1 Capacidad productiva

La principal herramienta que permitirá definir la capacidad productiva de las PYMES de confecciones textiles del sector norte de la ciudad de Quito es la encuesta desarrollada a las empresas de la zona, presentadas en el capítulo anterior, de lo cual en la pregunta número 11 se solicitó al encuestado responder: “Cuántas prendas fabrica por semana”, luego de la tabulación en conjunto se determinó que semanalmente se encuentran fabricando 17.250 prendas, que equivalen a 69.000 mensuales y 828.000 al año.

Tabla 3.19 Producción

Empresas	Unidades a la semana	Producción
6	250	1.500
7	375	2.625
3	625	1.875
15	750	11.250
Semanal		17.250
Mensual		69.000
Anual		828.000

Fuente: Encuesta Pymes confecciones zona norte (Capítulo II)
Elaborado por: el Autor

Se debe tomar en cuenta que el total de prendas que se fabrican anualmente, incluyen las cuatro principales de uso personal (camisas, sacos, pantalones y camisetas) que hace referencia la pregunta número 6; Como quinta opción en la misma pregunta se incluyó la alternativa “Otra” prenda que fabrique el encuestado, luego de la tabulación de las respuestas se puede definir que el 42,10% de las empresas encuestadas fabrican camisetas que es propósito del presente estudio para determinar la producción total de esta prenda. Es así entonces, con este porcentaje se establece que semanalmente se fabrican 7.262, mensualmente 29.049 y al año un total de 348.588 camisetas.

Tabla 3.20 Tipo de prenda

	Producción total de prendas (unidades)	42,1 % de producción en camisetas (unidades)
Semanal	17.250	7.262
Mensual	69.000	29.049
Anual	828.000	348.588

Fuente: Encuesta Pymes confecciones zona norte (Capítulo II)
Elaborado por: el Autor

La otra interrogante de la encuesta para determinar la producción de la prenda que se desea introducir al mercado nicaragüense es la pregunta 7b que manifiesta: “Para qué tipo de población va dirigido su producto”, en donde podemos observar que un 16,20% de empresas fabrican solo prendas para mujer y un 81,10% elaboran prendas para ambos sexos, sumados los dos porcentajes representa que el 97.30% de las empresas confeccionan prendas para mujer que es el segmento al cual va dirigido nuestro producto en Nicaragua. Con este último porcentaje se puede definir y concluir que las empresas encuestadas están en capacidad de

producir a la semana 7.066, mensualmente 28.265 y al año 339.176 camisetas para mujeres o niñas.

Tabla 3.21 Tipo de consumidor

	Producción camiseta (unidades)	97,3 % confeccionan prendas para mujer
Semanal	7.262	7.066
Mensual	29.049	28.265
Anual	348.588	339.176

Fuente: Encuesta Pymes confecciones zona norte (Capítulo II)

Elaborado por: el Autor

3.5.2 Oferta exportable

Determinar la oferta exportable es fundamental en la presente investigación ya que nos conduce a definir la cantidad de camisetas para mujeres o niñas que las PYMES de confecciones textiles de la zona norte del cantón Quito pueden manufacturar para exportar al mercado nicaragüense, optimizando su capacidad instalada y sin desabastecer al mercado local.

Para este cometido como primer paso regresamos a la pregunta número 11 de la encuesta, que manifiesta: “Cuántas prendas fabrica por semana” y de donde extraemos los dos grupos de empresas que mayor número de prendas fabrican y encontramos que tres empresas elaboran entre 501 y 750 prendas por semana y quince empresas producen 750 prendas o más semanalmente. Del primer grupo se determina que anualmente llegan a fabricar 30.000 unidades y el segundo grupo de empresas consiguen fabricar anualmente 36.000 unidades:

Tabla 3.22 Producción de empresas con mayor número de prendas confeccionadas

Número de empresas	Producción semanal unidades	Producción anual unidades
3	625	30.000
15	750	36.000

Fuente: Encuesta Pymes confecciones zona norte (Capítulo II)

Elaborado por: el Autor

Para llegar a resultados óptimos y con la información actual que poseemos, se ha tomado en consideración el 18% del volumen de producción total de camisetas de algodón de punto para mujeres o niñas que confeccionan las PYMES de la zona norte, basados en la construcción de un clúster de al menos diez PYMES participantes de las cuales una dedicará el 75% de su producción a la exportación según los datos de la pregunta número 13; y, al menos nueve empresas con una participación promedio del 12,5% según similar información. En tal virtud,

se espera un total de 60.750 camisetas disponible como oferta exportable para el año 2016, con una tendencia de crecimiento del 15%.

Tabla 3.23 Oferta exportable en unidades

Producción anual unidades	% Determinado a la exportación	Oferta por empresa	Empresas del clúster	Oferta exportable
30.000	12,5%	3.750	9	33.750
36.000	75%	27.000	1	27.000
Total oferta und.				60.750

Fuente: Encuesta Pymes confecciones zona norte (Capítulo II)
Elaborado por: El autor

Para determinar la oferta en kilogramos procedemos a multiplicar el número de camisetas por 0,3 kg. que de acuerdo a (Portocarrero, 2013) es el peso promedio de cada camiseta de punto de algodón para mujeres o niñas, esta operación nos da como resultado que el primer año se estaría exportando 18.225 kilogramos o a su vez 18,23 toneladas.

Tabla 3.24 Oferta exportable en Kg. y Ton.

Oferta exportable (unidades)	Peso camiseta (kg)	Peso total (kg)	Peso total (ton.)
60.750	0,3	18.225	18,23

Fuente: Encuesta Pymes confecciones zona norte (Capítulo II)
Elaborado por: El autor

Con los resultados obtenidos, en las siguientes tablas se procede a realizar la proyección de la oferta exportable y su participación en relación a la demanda insatisfecha:

Tabla 3.25 Leyenda

$$P_n = P_o (1+t)^n$$

P_n = Producción futura u Oferta futura

P_o = Oferta actual o Producción actual

t = Tasa de crecimiento = 15% (CAPEIPI, 2015)

n = Número de años de proyección

Fuente y Elaboración: El Autor

Tabla 3.26 Proyección de la oferta
n Po (1+t) Estimación de la oferta

0	18,23		
1		1,15	20,96
2		1,32	24,10
3		1,52	27,72
4		1,75	31,88
5		2,01	36,66
6		2,31	42,16
7		2,66	48,48
8		3,06	55,75
9		3,52	64,11

Fuente y Elaboración: El Autor

Tabla 3.27 Oferta exportable y su participación

Demanda	Kilogramos	Toneladas	Oferta	Participación
Insatisfecha			Exportable	
429.634	128.890,27	128,89	18,23	14,14%
500.428	150.128,35	150,13	20,96	13,96%
572.122	171.636,67	171,64	24,10	14,04%
644.727	193.418,17	193,42	27,72	14,33%
718.253	215.475,84	215,48	31,88	14,79%
792.709	237.812,67	237,81	36,66	15,41%
868.106	260.431,73	260,43	42,16	16,19%
944.454	283.336,07	283,34	48,48	17,11%
1.021.763	306.528,81	306,53	55,75	18,19%
1.100.044	330.013,10	330,01	64,11	19,60%

Fuente y Elaboración: El Autor

3.6 Estudio de la industria nicaragüense y la competencia

Según información de la Asociación Nicaragüense de la Industria Textil y Confección (ANITEC), esta industria se manifiesta con mayor resplandor a partir de la liberalización de la economía y del impulso provocado por la inversión extranjera directa (IED) allá por los años noventa. Así es, que por esas épocas Nicaragua se convierte en un magnífico destino para el establecimiento de maquilas de confección de prendas de vestir, lo cual dinamizó su economía, aumentando significativamente las exportaciones y generando fuentes de empleo.

“La posición geográfica de Nicaragua, específicamente su cercanía con Estados Unidos, es una de las ventajas estratégicas que ofrece el país a los inversionistas extranjeros. Esto se suma a los incentivos fiscales y comerciales que ofrece el Régimen de Zona Franca (RZF). Sin embargo, uno de los elementos que más ha incentivado a los inversionistas a instalarse en Nicaragua son los bajos costos laborales, siendo el salario nicaragüense el más bajo de Centroamérica. Cuando el RZF estaba recién instalado, la mayor parte de las empresas incorporadas en el mismo se dedicaban a la rama textil vestuario, misma que ha permanecido con resultados favorable en los últimos años”. (Portocarrero, 2013)

El dinamismo de la industria manufacturera textil, debido a la promoción del RZF ha crecido significativamente en comparación con la década de los noventa. Esta actividad, según ANITEC ha contribuido en gran medida al crecimiento de la economía del país, es así que la industria textil-vestuario ha llegado a representar el 27,1% del total de la industria manufacturera en general, llegando a hacer el principal sector y que genera mayor peso en el valor agregado manufacturero de Nicaragua.

Al hablar de las empresas nicaragüenses que se encuentran fuera del Régimen Zona Franca, se observa que son negocios pequeños dedicadas a la producción, el consumo interno y al mercado de turistas, de estos negocios son muy pocos los que se dedican a exportar, ya que como se pudo evidenciar en el párrafo anterior, el gran sector exportador de esta industria se encuentra ubicado en Zona Franca con grandes empresas de origen extranjero.

Con relación a la competencia, hacemos referencia a un estudio realizado por Ana Victoria Portocarrero sobre el sector textil y confección y el desarrollo sostenible en Nicaragua (2013):

“La mayor parte del sector textil-vestuario se compone de empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir. La rama textil es casi inexistente, consta únicamente de tres empresas, dos bajo el RZF y una fuera del mismo. La empresa fuera del RZF —llamada Tricotextil— es de capital nicaragüense y utiliza su producción textil para auto-consumo, dado que se dedica también a la confección de prendas de vestir. Las empresas textiles bajo el RZF son extranjeras —Cone Denim y Alpha Textil, de capital estadounidense y taiwanés respectivamente— y utilizan su producción de telas tanto para autoconsumo como para comercialización.

La llegada al país de la empresa Cone Denim, en un contexto en el que varias empresas de confección estaban trasladando sus operaciones a sus regiones de origen —mayoritariamente empresas taiwanesas— significó un cambio importante en el sector textil-confección nicaragüense. La razón principal es que el proceso de producción de esta empresa es más complejo, ya que incluye la elaboración de telas además de la confección de prendas de vestir.”

Todo este panorama nos conduce a diagnosticar la factibilidad de ingresar con nuestro producto al mercado nicaragüense, haciendo notar nuevamente que hablar del sector textil-vestuario es muy amplio, es por esto, nuestra decisión de dirigirnos según la demanda y la oferta estudiada, a una sola línea de producto que es la de “*Camisetas de punto de algodón, para mujeres o niñas*”.

3.6.1 Canal de distribución

Un canal de distribución es una estructura compleja que se inicia desde el productor en el país en el cual está instalado, y llega hasta el consumidor o usuario final, según sea el caso, al país donde este último reside. (Acerenza, 2011)

Asimismo, las empresas que entran en mercados internacionales con estrategias diferentes como alianzas, adquisiciones o inversiones, suelen descubrir que la exportación, y por ende la distribución, entran en escena en un momento u otro del proceso de internacionalización. (Bradley F. , Marketing Internacional, 2010)

Con el concepto descrito en el primer párrafo y el breve análisis del proceso de internacionalización constante en el segundo, podemos manifestar que la propuesta planteada en la presente investigación, así como se manifiesta en el objetivo general, se trata de proponer a las PYMES de confecciones textiles del sector norte del cantón Quito, internacionalizar sus productos mediante la exportación directa desde Ecuador hacia Nicaragua, tomando en cuenta que este es el método tradicional de internacionalización de mercancías y un canal directo de distribución, donde no se requiere una gran inversión y tampoco es indispensable la intervención de comerciantes ni agentes intermediarios en el proceso de exportación, de igual forma el riesgo de éxito es menor que otros canales de distribución.

La exportación directa ayuda a fomentar los lazos de relaciones comerciales con el cliente, principalmente cuando se encuentran lejos de nuestras fronteras como es nuestro caso. La venta puede realizarse mediante un traslado al exterior (Nicaragua) por parte encargado del negocio de la empresa o grupo exportador y así atender personalmente los requerimientos del cliente, su trabajo será similar a las funciones que cumple cuando se negocia en el mercado local, con la diferencia de acomodarse a las costumbres, gustos y exigencias de mercado nicaragüense. La ventaja de este proceso es la de tener conocimiento directo de los consumidores o usuarios finales, facilitando la adaptación constante del producto y una mejor adecuación de las políticas y estrategias de marketing y venta durante el proceso de comercialización.

Esta forma de realizar la venta en los mercados internacionales permite a la empresa mayor posibilidad de efectuar pronósticos de venta más precisos, fijar objetivos concretos para dicha actividad y establecer programas para la conquista de nuevos clientes en nuestro mercado de destino (Acerenza, 2011); igualmente este proceso permite un control efectivo de las

operaciones en los procesos de negociación, venta y exportación, lo cual se dificulta cuando se trabaja con agentes o representantes intermediarios.

3.6.2 Logística

Nicaragua se ha preocupado de invertir en su infraestructura vial, al igual que en el acondicionamiento de sus instalaciones portuarias y aeroportuarias de acuerdo a las exigencias de sus inversionistas. (MTI, 2014) Según el Banco Mundial, por medio del Índice de Desempeño Logístico 2014 (LPI¹ por sus siglas en ingles), este país centroamericano ocupa el puesto 95 a nivel mundial en cuanto al desempeño logístico presentado en cada uno de los diferentes matices que componen el LPI y que en resumen se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3.28 Índice de rendimiento logístico 2014

LPI Ranking	País
1	Alemania
2	Países Bajos (Holanda)
3	Bélgica
4	Reino Unido
5	Singapur
86	Ecuador
95	Nicaragua
96	Algeria
97	Colombia
98	Burkina Faso
99	Bielorrusia
100	Ghana

Fuente: International LPI Global Ranking – World Bank

3.6.2.1 Puertos

La ubicación geográfica de Nicaragua (centro del istmo Centroamericano) permite que su territorio por sus costados sean bañados al este por el Océano Atlántico y al oeste por el

¹ La LPI es una herramienta de evaluación comparativa interactivo creado para ayudar a los países a identificar los desafíos y oportunidades que enfrentan en su desempeño en la logística del comercio y lo que pueden hacer para mejorar su rendimiento. La LPI 2014 permite realizar comparaciones entre 160 países.

Océano Pacífico, esto permite sus puertos internacionales se distribuyan y que el comercio exterior fluya desde y hacia cualquier parte del mundo con mayores facilidades. Por medio de información proporcionada por el Ministerio de Transporte e Infraestructura de Nicaragua, a continuación detallamos los principales puertos de comercio internacional que dispone este país:

Puerto de Corinto: (Océano Pacífico), ubicado en el municipio de Corinto, departamento de Chinandega. Para carga general dispone de muelle marginal de concreto de 370 m. de largo y 20 m. de ancho, con una profundidad de 12 m. con capacidad de dos naves simultaneas de 10.0000 ton. para atraque y para carga de contenedores, cuenta con muelle marginal de concreto de 240 m. de largo y 40 m. de ancho, con una profundidad de 13 m. y capacidad de atraque para barcos de 20.000 ton. Su infraestructura cuenta con una bodega de 2,500 M² para banano, dos bodegas de 5,930 M² cada una, una bodega refrigerada con una capacidad de 2.4 millones de libras, un área de 80,000 M² para almacenamiento al aire libre. 75,000 M² de bodega de propiedad privada. (MTI, 2014)

Puerto Sandino: (Océano Pacífico) se encuentra en el municipio de Nagarote, departamento de León. Para carga general dispone de muelle marginal de concreto de 150 m. de longitud y un área de 5.800 M² de utilización, con una profundidad de 4,30 m. y capacidad de atraque de cuatro lanchones de 350 Ton cada una. Posee seis bodegas con un área de 18,228 M² y capacidad de 35 toneladas métricas, cuenta con 26,344 M² patio sin asfalto. (MTI, 2014)

Puerto San Juan del Sur: (Océano Pacífico) ubicado en el municipio de San Juan del Sur, departamento de Rivas. Posee un área de 1,564.M² con una frente de atraque de 48 m. El Muelle tiene una profundidad de tres metros, es de doble manejo, pudiendo atender dos lanchones de 350 toneladas cada uno. Cuenta con bodegas techadas con un área de 7,052 M² y patios con un área aproximada de 10,000 M². (MTI, 2014)

Puerto Cabezas: (Océano Atlántico) enclavado en el municipio de Puerto Cabezas, departamento de Zelaya. Con un muelle de madera tipo Espigón y un puente de acceso de 567 m. de largo y en la parte extrema del muelle un cabezal que mide 120 m. de largo x 20 m. de ancho, su calado es de 6.7 m. Cuenta con bodega de estructura metálica con elementos prefabricados, con una área de 1,632 M². (MTI, 2014)

Puerto Bluff: (Océano Atlántico) se encuentra en el municipio de Bluefields, departamento de Zelaya. Posee un muelle de aproximadamente 180 m. de largo y 17 m. de ancho tipo Marginal, con una profundidad de 4.3 m. y equipado con una bodega de 2.070 M². (MTI, 2014)

Puerto de Bluefields: (Océano Atlántico) es la cabecera departamental de Bluefields, departamento de Zelaya. Tiene un muelle de penetración en forma de "T" con una estructura de concreto reforzado 40 m. de largo, 6 m. de ancho y una profundidad en el área de atraque de 3.7 a 4.20 m. (MTI, 2014)

Con este breve análisis de los principales puertos marítimos de Nicaragua, se puede recomendar el Puerto de Corinto para el ingreso de confecciones textiles por parte de las PYMES de la zona norte del Cantón Quito que estén en condiciones de exportar a este mercado Centroamericano. Se sugiere el Puerto de Corinto debido que se trata del principal puerto de carga comercial y se encuentra situado al igual que el Ecuador en el Océano Pacífico, con la característica principal que posee muelles tanto para carga general como para carga en contenedores, esto nos permitiría exportar sea en carga suelta o contenerizada.

3.6.2.2 Aeropuertos

El aeropuerto Internacional Augusto C. Sandino es el más importante de Nicaragua, se encuentra ubicado a 11 km al este de la ciudad de Managua, capital del departamento que lleva el mismo nombre. Aproximadamente son 100 vuelos diarios que registra este terminal con conexiones hacia Norte América, Centroamérica, México, Panamá y otros destinos nacionales como a la Costa Atlántica del país. En el 2011 comenzó la prolongación de 800 m al este de la pista de aterrizaje, la ampliación de la superficie de rodamiento, 1.500 m en la calle de rodaje y las plataformas de estacionamientos de aeronaves, hoy este aeropuerto cuenta con un total de 3.242 m. de pista y una nueva terminal de carga con dos naves para almacenaje de 3.500 M² cada una, área de paletaje, acceso de camiones y área de maniobras. (MTI, 2014) Se trata de un aeropuerto internacional moderno que no solo sirve a Managua, sino a todo el país.

3.6.2.3 Tiempo de tránsito marítimo y aéreo

Para exportaciones marítimas desde Ecuador que realicen las PYMES de confecciones textiles de la zona norte del cantón Quito, el puerto recomendable por su reducido tráfico, el manejo de carga general suelta y contenerizada y su cercanía desde las fábricas exportadoras, es el Puerto de Esmeraldas con destino al Puerto de Corinto (Nicaragua) por las condiciones favorables manifestadas en la conclusión final del numeral 3.4.8.1. La distancia entre estos dos puntos es de 842 Millas Náuticas, con un tiempo de tránsito aproximado de 56 horas de recorrido (SENAE, 2015).

Si es de interés de las empresas exportadoras seleccionadas, debido al poco volumen que pretendan exportar, el enviar su mercadería vía aérea, lo podrían hacer a través del

aeropuerto internacional Mariscal Sucre ubicado al noroccidente de la ciudad de Quito, en la parroquia de Tababela, hacia el aeropuerto Internacional Augusto C. Sandino en Managua, cuyo tiempo de viaje aproximado es de cuatro horas.

3.6.3 Análisis de las Fuerzas de Porter

El analizar cada una de estas fuerzas, nos servirá como herramienta para evaluar la estructura del sector en el mercado nicaragüense y valorar el potencial en el largo plazo que tendrán las PYMES del sector de confecciones textiles de la zona norte del Cantón Quito al ingresar con su producto al mercado centroamericano.

Ilustración 3.6 Las cinco fuerzas de Porter



Fuente y Elaboración: El Autor

3.6.3.1 Amenaza de nuevos competidores entrantes

La industria textil nicaragüense está conformada en su mayoría por microempresas formales y otras empresas medianas y grandes ubicadas en la Zona Franca que aportan un buen movimiento dentro del sector y que en cierta parte dificultan el ingreso de nuevos negocios y sus productos que buscan participación en el mercado y a la postre generarían una disminución de los precios en sus manufacturas. Pero así mismo, el ingreso al mercado de nuevos participantes aportaría a la mejora y especialización en la industria, logrando mayor competitividad.

Para controlar el ingreso, la industria local propone barreras contra la entrada mediante la disminución de los costos de las prendas de vestir que elaboran siempre que la producción de aquellas aumente progresivamente, de esta forma desalientan la incorporación de nuevos negocios dentro de esta actividad; Igualmente otro factor que actúa como barrera de entrada está ligado con los gastos sea de publicidad, marketing, entre otros, que las nuevas empresas

devengan para conseguir la fidelidad de los consumidores hacia sus prendas; Así mismo otro aspecto es el menester que tienen los nuevos competidores en invertir grandes sumas de dinero en ubicación estratégica de locales para poder competir en el mercado; Para que las nuevas empresas con sus prendas puedan llegar al consumidor, necesitan ubicar correctos canales de distribución cuyos costos son considerables para el nuevo competidor, dichos canales estarán direccionados a conseguir los adecuados medios para que las prendas ofertadas se desplace del comercializador nicaragüense al consumidor final; Un aspecto final que controla la entrada, son las normas técnicas tanto voluntarias como reglamentarias que deben cumplir las prendas de vestir que ingresan al mercado, implementadas por el gobierno nicaragüense con la finalidad de proteger su industria y garantizar la calidad del producto importado.

3.6.3.2 Amenaza de productos sustitutos

El sector textil y de confecciones en Nicaragua como se ha manifestado en párrafos anteriores, internamente se encuentra conformada por microempresas que fabrican prendas de vestir para el mercado local y turístico y una mínima parte para destinarlo a la exportación. Mientras que de forma externa, Nicaragua mantiene acuerdos comerciales bilaterales con países como México, Estados Unidos y Taiwán, quienes son proveedores de diferentes productos sustitutos de las camisetas de punto de algodón, para mujeres o niñas, que se pretende ingresar a ese mercado por medio de la exportación directa desde el Ecuador.

Los productos sustitutos a los que nos referimos en el párrafo anterior son: camisetas de fibras sintéticas y artificiales, blusas y camisas manga corta y larga, jersey, polos, chalecos, escotes, corpiños, de diferentes marcas y características que cumplen y satisfacen las mismas necesidades del producto que se pretende ofertar en el mercado nicaragüense. Estos sustitutos al ser importados, su precio difiere principalmente por la marca y la procedencia, es por este motivo que al competir con algunos de ellos, quien sabe que la rentabilidad será inferior a la esperada y todo dependerá de la capacidad de los distribuidores para satisfacer las necesidades de los clientes mediante una buena publicidad, adecuados canales de distribución y ubicación en lugares estratégicos para su venta.

3.6.3.3 Poder de negociación con los compradores

La población del mercado objetivo nicaragüense concentrado en todo el país está conformada por 1'895.452 mujeres entre 15 y 54 años de edad como se ha demostrado en este estudio de mercado (3.4.4.1). Señalamos este particular para denotar el número de posibles consumidores que posee el mercado al cual apunta el producto, en donde podemos manifestar que el mismo va dirigido a todo el segmento en mención por tratarse de una prenda

de vestir que utilizan todas las personas indistintamente de su condición social, aunque por calidad y precio las camisetas de punto de algodón, para mujeres o niñas que se pretende ofertar, llegaría a un segmento de clase media baja, hacia arriba.

Al tratarse de un gran tamaño de mercado frente a las empresas que pretenden exportar el producto a Nicaragua, el poder de negociación de la población será elevado, ante esto es necesario aplicar diferentes tácticas de mercadeo para llegar a los clientes en diferentes puntos o utilizando distribuidores mayoristas ubicados distintas ciudades del país, esto ayudará a una desconcentración de los consumidores. Aquí es importante señalar que ventajosamente los clientes se encuentran dispersos en todo el país, esto es beneficioso para los comerciantes, debido a que el poder de negociación de clientes disgregados no es el mismo que de clientes concentrados que muchas ocasiones se asocian para realizar altos volúmenes de compras y quien sabe será necesario aplicar una reducción de precios por las transacciones grandes que pretendan realizar.

Finalmente, al tratarse de un producto donde el cliente tiene toda la información sobre precios en el mercado, calidad de la competencia y demanda en la población, los consumidores estarán en capacidad de solicitar rebajas o exigir mejores precios, entonces su poder de negociación sobresaldrá sobre las exigencias del comerciante.

3.6.3.4 Poder de negociación con los proveedores

La materia prima que se utiliza para la elaboración de las camisetas de punto de algodón, para mujeres o niñas que se pretende exportar al mercado nicaragüense, son la tela de algodón, el hilo de poliéster, las etiquetas, los patrones; y los insumos para su acondicionamiento son fundas de polietileno y láminas de papel absorbente, aparte de las cajas de cartón corrugado para su embalaje. Los primeros artículos mencionados son importados y provienen principalmente de países asiáticos como la China, comúnmente los proveedores asiáticos ejercen una alta presión sobre los precios, ya que en ciertos períodos por causas macroeconómicas a nivel mundial, suben los costos y esto ocasiona que sus clientes se vean afectados en los montos de compra o a su vez estos aguarden un tiempo para proceder con la adquisición, lo que conlleva a un desabastecimiento temporal. Igual sucede con las compañías transportistas internacionales que trasladan la materia prima hacia el Ecuador que en ciertas temporadas del año comúnmente cuando se mueve mayor volumen de mercancías, tienden a subir los precios de su servicio, esto conlleva al encarecimiento del artículo que a la postre causa un impacto en el costo del producto final. Ante este desequilibrio, la rentabilidad de los fabricantes en nuestro caso de las PYMES de confecciones textiles disminuirá.

Al momento de evaluar el poder de negociación con proveedores se puede comparar con la fuerza anterior, donde en este caso se encuentra igualmente con ciertos abastecedores (nacionales o internacionales) concentrados que venden la materia prima a pequeñas y medianas empresas textiles ecuatorianas fragmentadas, esto conduce a que los suministradores alcancen un alto poder de negociación y se pueda determinar una potencial rentabilidad para el sector a largo plazo.

3.6.3.5 Rivalidad entre competidores

Para el evaluar el grado de rivalidad dentro del sector, se retoma la información obtenida en el estudio de la industria local y la competencia (numeral 3.4.6) de la presente investigación, donde se pudo evidenciar que en Nicaragua el 81% de empresas de confección textil se trata de microempresas formales y el 19% restantes son empresas medianas y grandes ubicadas en el Régimen de Zona Franca, quienes generan el 99.4% de las exportaciones totales del sector, es decir que apenas el 0.6% de las exportaciones provienen de aquellas microempresas formales. La mayor parte del sector ubicado fuera del RZF está compuesta por empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir, aunque esta industria es poco explotada y casi inexistente, son quienes se convierten en la competencia para las PYMES ecuatorianas que pretenden internacionalizarse.

La principal empresa es Tricotextil, de capital nicaragüense que produce prendas para consumo local, su estrategia de ventas es ubicar tiendas en los principales centros comerciales de Managua y distribuir las prendas al por mayor y menor. Otra empresa de gran tamaño y de capital estadounidense es Cone Denim, quienes utilizan su producción de telas para la elaboración de prendas, la llegada de esta empresa a Nicaragua, significó un cambio importante en el sector textil y de confección nicaragüense, la razón principal es que el proceso de producción de esta empresa es más complejo, ya que incluye la elaboración de telas además de la confección de prendas de vestir. (Portocarrero, 2013)

Como se puede observar la competencia es reducida y no existe mayor rivalidad en el mercado de Nicaragua referente a la fabricación y distribución de prendas de vestir, esto significaría mayor rentabilidad a largo plazo para las PYMES de confecciones textiles de la ciudad de Quito que pretendan exportar sus productos a este mercado. El hecho de que exista poca rivalidad no significa que se deje de invertir en publicidad ni tampoco abandonar las tácticas de competencia de precios, siempre será necesario otorgar garantías a los clientes para lograr su fidelidad, independientemente de la posición geográfica donde se encuentren.

3.7 Oportunidades y Amenazas

En un mercado bastante irregular como el nicaragüense, donde en el sector de confecciones textiles se presentan cambios poco frecuentes, el éxito o fracaso de las PYMES ecuatorianas que pretendan ingresar a ese mercado, dependerá de la habilidad que muestren para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas, esto hace referencia a las condiciones favorables o desfavorables que se presentan dentro de un proceso de internacionalización. Dentro de este análisis se realizará un estudio de los clientes, la competencia, el mercado y el entorno, lo cual ayudará a la reflexión para el desarrollo estratégico.

Oportunidades

- Aprovechar el tamaño del mercado, tomando en cuenta que Nicaragua es el país más grande de Centroamérica;
- El manejo de un mismo idioma entre ecuatorianos y nicaragüenses ayudará a la fluidez de las relaciones comerciales;
- A parte de Managua su capital, Nicaragua cuenta con 14 departamentos o ciudades donde también se debe explotar la demanda de nuestro producto;
- Aproximadamente el 60% de sus habitantes viven en zonas urbanas, donde uno de cada cuatro habitan en Managua, principal centro comercial del país;
- El mayor porcentaje de habitantes (38%) se encuentra entre las edades de 25 a 54 años de edad (INIDE, 2015), parte a la que va dirigido el producto que se pretende exportar;
- El volumen de consumo general refleja un crecimiento en la facturación de Nicaragua, que del año 2013 al 2014 aumentó en un 16%. (Vianica, 2015)
- El clima frecuente en gran parte del año de toda la región nicaragüense, se presta para el uso de prendas de vestir de punto, ligeras, manga corta;
- Este país centroamericano participa activamente en procesos de integración regional y sub regional;
- Nicaragua desde 1995 es miembro de la Organización Mundial de Comercio (OMC), quien dicta normas para el correcto desarrollo del comercio internacional;
- El buen desempeño macroeconómico en los últimos años ha llevado al FMI a valorar positivamente el estado de la economía nicaragüense;
- A partir del año 2002, las relaciones económicas entre Ecuador y Nicaragua han crecido, debido a la entrada en vigencia del Convenio para la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones;
- El año 2012 los dos gobiernos resuelven llevar adelante un Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación, al momento se encuentran en intercambio de listados de interés;

- Nicaragua cuenta con limitadas medidas para arancelarias, un régimen comercial abierto, el arancel promedio en importaciones es del 6.2%; (WTO OMC, 2013)
- La balanza comercial no petrolera entre Ecuador y Nicaragua en los último cinco años ha sido favorable para nuestro país;
- La partida arancelaria 6109.10 de “Camisetas de punto de algodón, para mujeres o niñas” se encuentra entre los productos potenciales para el mercado de Nicaragua. (PROECUADOR, 2015)
- El sector textil de confecciones en Nicaragua se conforma: el 81% por microempresa formales y el 19% por empresas que se encuentran en el RZF;
- El movimiento nicaragüense de exportaciones en confecciones textiles se debe casi en su totalidad a empresas que se encuentran en la Zona Franca;
- El Salvador es el principal proveedor nicaragüense de la partida 6109.10. Las PYMES ecuatorianas si están en condiciones de competir con ese mercado;
- El segmento seleccionado al cual va dirigido el producto, son mujeres entre 15 a 54 años, quien predomina sobre el género opuesto (ver Tabla 3.14 Distribución género y edad);
- Según el estudio de mercado, la demanda insatisfecha para el primer año es de 500.428 unidades y para los próximos cinco años crece en un promedio del 13% anual;
- La competencia local es limitada, ya que únicamente una sola empresa de capital nicaragüense provee al mercado volúmenes considerable de prendas de vestir;
- El tiempo de tránsito tanto marítimo como aéreo es reducido en comparación con otros países de fuera de la región.

Amenazas

- Siendo Nicaragua el país más grande de Centroamérica, las dos terceras partes de su territorio se encuentran prácticamente deshabitadas;
- De acuerdo VIII Censo de Población y IV de Vivienda (2005), la tasa de analfabetismo en Nicaragua es una de las más altas del área, situándose en el 24% de la población;
- Un alto porcentaje de la población (aproximadamente el 40%) habita en zonas rurales;
- La cuarta parte de toda la población se concentra en una sola ciudad, Managua;
- El salario mínimo promedio sectorial es de 4.724 Córdobas (USD 174.40), uno de los más bajos de la región. (Ministerio de Trabajo, 2015);
- La población económicamente activa representa el 43.5% de sus habitantes;
- Aún no se concreta la firma definitiva del Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación que se viene trabajando desde el año 2012;
- Las exportaciones ecuatorianas hacia Nicaragua en los últimos cuatro años han disminuido en relación a los años anteriores;

- El 81% del sector de confecciones textiles están conformados por microempresas que producen para el mercado local o el turismo extranjero;
- La Asociación Nicaragüense de la Industria Textil y Confección no posee adecuados sistemas de información del sector hacia la colectividad;
- Estados Unidos y China potencias en la industria de confección textil, son el segundo y tercer proveedor de Nicaragua en la partida 6109.10;
- Nicaragua debido a sus bajos costos laborales es un magnífico destino para el establecimiento de maquiladoras de confección de prendas de vestir;
- No existen suficientes y adecuados canales de distribución para la venta de prendas de vestir;
- Hace falta empresas dentro del sector para establecer alianzas estratégicas que ayuden a ofertar el producto;
- Para la exportación directa los costos de investigación y conocimiento de mercado resultan más elevados;
- Nicaragua consta en el puesto 95 a escala mundial en cuanto al desempeño logístico del comercio internacional;
- La industria de confección nicaragüense busca aumentar la producción para así disminuir los costos y generar barreras contra la entrada;
- Los sistemas de marketing y publicidad necesitan mayor evolución acorde a los nuevos modelos de desarrollo;
- El gobierno ha implementado ciertas normas técnicas que deben cumplir las prendas de vestir que ingresan al mercado nicaragüense;
- Al producto se lo ubica en toda tienda de prendas de vestir, por este motivo el consumidor posee la información de precios y calidad.

CAPÍTULO IV
PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN

4.1 Análisis FODA sectorial

El análisis FODA de las PYMES del sector de confecciones textiles de la zona norte del Cantón Quito ayudará a determinar la posición en la se encuentran actualmente y su relación con el entorno, su principal objetivo es planificar las estrategias necesarias para lograr la internacionalización al mercado centroamericano, específicamente a Nicaragua. “Una herramienta fundamental para conocer la situación y posibilidades de éxito que tiene una empresa es el análisis o diagnóstico F.O.D.A...” (Hernandez, 2013)

4.1.1 Fortalezas y Debilidades priorizadas

En el capítulo dos se presentó de manera detallada las fortalezas y debilidades que se derivaron de la encuesta realizada a las 38 PYMES de confecciones textiles de la zona norte del cantón Quito, en el presente numeral se procede a resumirlas para un mejor manejo en el plan estratégico de internacionalización y destacar el estudio del ambiente interno que permita discernir los elementos positivos o fortalezas que conceden una ventaja competitiva y elementos adversos o debilidades que conceden deficiencias competitivas a las empresas.

Tabla 4.1 Fortalezas y Debilidades condensado

FORTALEZAS
Motor económico nacional
Pymes generan nichos de exportación de productos no tradicionales
Proveedores de bienes y servicios para otras industrias
Apoyan el desarrollo de industrias de producción de materia prima nacional
Creatividad en los procesos de producción
Facilidad de adaptación al medio ambiente
Estructuras planas
Mayor integración del personal
Capacidad productiva en crecimiento
Diversificación de productos constante
Aportan significativamente a la economía nacional
Satisfacen la demanda interna
Estructura de distribución madura
DEBILIDADES
Limitaciones en el desarrollo
Carencia de fuentes de financiamiento
Mano de obra empírica
Limitaciones de capital para inversión en activos fijos
Orientación comercial al mercado local o regional

Escaso liderazgo de los Propietarios y/o Directivos
Conflictos políticos entre los gremios que los representan
Escasa inversión en investigación de mercados
Bajo presupuesto para promoción y publicidad
Carecen de procedimientos de seguridad industrial
Poco nivel de emprendimiento en especial en mercados internacionales
Bajo nivel de posicionamiento de las marcas
Baja inversión en tecnología
Procesos empíricos
Desconocimiento de la normativa referente a logística y comercio exterior

Fuente y Elaboración: El Autor

4.1.2 Oportunidades y Amenazas priorizadas

Derivado del estudio de mercado, en el capítulo anterior se presenta en forma detallada las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado nicaragüense, aquí procedemos a resumirlas para una mejor aplicación en el plan estratégico de internacionalización y estudiar los componentes del ambiente externo que se deben aprovechar para beneficio y aquellos que pueden representar un riesgo en el proceso de internacionalización de las PYMES de confecciones textiles de la zona norte del cantón Quito a través de la exportación directa a Nicaragua.

Tabla 4.2 Oportunidades y Amenazas condensado

OPORTUNIDADES
Potencial del mercado para la introducción de productos
Facilidad de negociación
Potencial para la expansión geográfica
Alto promedio de consumo de productos en el segmento femenino
Crecimiento del 16% en el Consumo de textiles
Clima permite el consumo regular de prendas livianas
Interés en integración regional
Tendencia de crecimiento de la Economía Nicaragüense
Acuerdos de inversión entre Nicaragua y Ecuador
Acuerdos comerciales entre Nicaragua y Ecuador
Régimen comercial abierto
Relación comercial favorable para Ecuador
Potencial para la exportación de productos textiles en la partida 6109.10

Escasa competencia local
Existe demanda insatisfecha de productos textiles
Baja producción nacional
Tiempo reducido de mercadería en tránsito
AMENAZAS
Concentración de la población en zonas rurales
Bajo poder adquisitivo de la población de Nicaragua
Alto nivel de desempleo en Nicaragua
Riesgo de demora en la firma de acuerdos comerciales
Disminución de las exportaciones ecuatorianas
Escasa información del mercado nicaragüense
Alta intensidad competitiva
Alta producción de maquila
Limitaciones en la distribución en el mercado de destino
Poco potencial para el establecimiento de redes comerciales
Altos costos de investigación de mercados
Conflictos en los procesos logísticos en Nicaragua
Barreras de entrada intermedias
Limitaciones en los medios para implementación de marketing
Normas técnicas que pueden limitar el ingreso de prendas
Alto poder de negociación del consumidor

Fuente y Elaboración: El Autor

4.1.3 Matriz de impacto

En la matriz de impacto, mediante las fortalezas y debilidades se tiene presente los elementos del análisis interno, donde de acuerdo al grado de beneficio (fortaleza) o de afectación (debilidad) se puede demostrar que las PYMES de confección de prendas de vestir de la zona norte del cantón Quito logren posicionarse en el mercado nicaragüense y mediante las oportunidades y amenazas se tendrá presente los elementos del análisis externo que de acuerdo al grado de beneficio (oportunidad) o de afectación (amenaza) se demuestre que las exportaciones de las PYMES de confección de prendas de vestir de la zona norte del cantón Quito crezcan hacia el mercado de Nicaragua. Su valoración será 5 si es Alta, 3 si es Media y 1 si es Baja.

Tabla 4.3 Matriz de impacto

FORTALEZAS	Alto	Medio	Bajo
Motor económico nacional		3	
Pymes generan nichos de exportación de productos no tradicionales	5		
Proveedores de bienes y servicios para otras industrias		3	
Apoyan el desarrollo de industrias de producción de materia prima nacional	5		
Creatividad en los procesos de producción	5		
Facilidad de adaptación al medio ambiente		3	
Estructuras planas			1
Mayor integración del personal			1
Capacidad productiva en crecimiento	5		
Diversificación de productos constante		3	
Aportan significativamente a la economía nacional	5		
Satisfacen la demanda interna		3	
Estructura de distribución madura	5		
DEBILIDADES	Alto	Medio	Bajo
Limitaciones en el desarrollo			1
Carencia de fuentes de financiamiento	5		
Mano de obra empírica		3	
Limitaciones de capital para inversión en activos fijos	5		
Orientación comercial al mercado local o regional		3	
Escaso liderazgo de los Propietarios y/o Directivos		3	
Conflictos políticos entre los gremios que los representan			1
Escasa inversión en investigación de mercados		3	
Bajo presupuesto para promoción y publicidad		3	

Carecen de procedimientos de seguridad industrial		3	
Poco nivel de emprendimiento en especial en mercados internacionales	5		
Bajo nivel de posicionamiento de las marcas			1
Baja inversión en tecnología	5		
Procesos empíricos			1
Desconocimiento de la normativa referente a logística y comercio exterior		3	
OPORTUNIDADES	Alto	Medio	Bajo
Potencial del mercado para la introducción de productos		3	
Facilidad de negociación		3	
Potencial para la expansión geográfica		3	
Alto promedio de consumo de productos en el segmento femenino	5		
Crecimiento del 16% en el consumo de textiles		3	
Clima pertinente para el consumo regular de prendas livianas			1
Interés en integración regional			1
Tendencia de crecimiento de la Economía Nicaragüense		3	
Acuerdos de inversión entre Nicaragua y Ecuador			1
Acuerdos comerciales entre Nicaragua y Ecuador		3	
Régimen comercial abierto	5		
Relación comercial favorable para Ecuador		3	
Potencial para la exportación de productos textiles en la partida 6109.10	5		
Escasa competencia local	5		
Existe demanda insatisfecha de productos textiles		3	
Baja producción nacional	5		
Tiempo reducido de mercadería en tránsito	5		

AMENAZAS	Alto	Medio	Bajo
Concentración de la población en zonas rurales		3	
Bajo poder adquisitivo de la población		3	
Alto nivel de desempleo en Nicaragua			1
Riesgo de demora en la firma de acuerdo comercial		3	
Disminución de las exportaciones ecuatorianas			1
Escasa información del mercado nicaragüense			1
Alta intensidad competitiva internacional	5		
Alta producción de maquila			1
Limitaciones de distribución en el mercado de destino		3	
Poco potencial para el establecimiento de redes comerciales	5		
Altos costos de investigación de mercados		3	
Conflictos en los procesos logísticos en Nicaragua	5		
Barreras de entrada intermedias		3	
Limitaciones en los medios para implementación de marketing			1
Normas técnicas que pueden limitar el ingreso de prendas	5		
Alto poder de negociación del consumidor		3	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: el Autor

Con los resultados obtenidos en la matriz de impacto se puede manifestar que el ambiente interno de las PYMES de confección de prendas de vestir de la zona norte del cantón Quito goza de mayores fortalezas que debilidades lo cual ayudará posicionarse de mejor manera en el mercado de Nicaragua, así mismo, el ambiente externo de estas empresas se puede observar que poseen más oportunidades que amenazas lo que ayudará a su crecimiento en el mercado nicaragüense.

4.1.3 Matriz de Holmes

La matriz de priorización o matriz de Holmes es una herramienta adecuada para identificar o dar prioridad a factores semejantes entre sí mediante la comparación de las variables que se utilizan, en nuestro caso nos ayudará a clasificar las variables del diagnóstico FODA en orden de importancia que es un requisito previo para el manejo de las estrategias de planificación. La valoración del cruce de variables se ejecutará mediante la siguiente ponderación: Menos importante = 0; Igual importancia = 0.5; y, Mas importante = 1.

Luego de realizar la correspondiente valoración se obtiene la sumatoria en forma horizontal y la adecuada posición y categorización de cada una de las variables que se ha determinado en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

Tabla 4.4 Matriz de Holmes - Fortalezas

FORTALEZAS	Motor económico nacional	Pymes generan nichos de exportación de productos no tradicionales	Proveedores de bienes y servicios para otras industrias	Apoyan el desarrollo de industrias de producción de materia prima nacional	Creatividad en los procesos de producción	Facilidad de adaptación al medio ambiente	Estructuras planas	Mayor integración del personal	Capacidad productiva en crecimiento	Diversificación de productos constante	Aportan significativamente a la economía nacional	Satisfacen la demanda interna	Estructura de distribución madura	Suma	Posición
Motor económico nacional	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0	0.5	0.5	0.5	0.5	6	F8
Pymes generan nichos de exportación de productos no tradicionales	1	0.5	1	0.5	0.5	1	1	1	0.5	0.5	0.5	1	0.5	9.5	F1
Proveedores de bienes y servicios para otras industrias	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0	0.5	0.5	0.5	0.5	6	F9
Apoyan el desarrollo de industrias de producción de materia prima nacional	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	7.5	F5
Creatividad en los procesos de producción	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	7.5	F6
Facilidad de adaptación al medio ambiente	0.5	0	0.5	0.5	0	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	6	F10
Estructuras planas	0.5	0	0.5	0	0	0	0.5	0.5	0	0	0	0	0	2	F12
Mayor integración del personal	0	0	0	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0	0	0	0	2	F13
Capacidad productiva en crecimiento	1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	8.5	F2
Diversificación de productos constante	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	0.5	0.5	1	0.5	8	F3
Aportan significativamente a la economía nacional	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	7.5	F7
Satisfacen la demanda interna	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	0	0.5	0.5	0	6	F11
Estructura de distribución madura	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	0.5	0.5	1	0.5	8	F4
														84.5	

Elaborado por: el Autor

Tabla 4.5 Matriz de Holmes - Debilidades

DEBILIDADES																	Suma	Posición
	Limitaciones en el desarrollo	Carencia de fuentes de financiamiento	Mano de obra empírica	Limitaciones de capital para inversión en activos fijos	Orientación comercial al mercado local o regional	Escaso liderazgo de los Propietarios y/o Directivos	Conflictos políticos entre los gremios que los representan	Escasa inversión en investigación de mercados	Bajo presupuesto para promoción y publicidad	Carecen de procedimientos de seguridad industrial	Poco nivel de emprendimiento en especial en mercados internacionales	Bajo nivel de posicionamiento de las marcas	Baja inversión en tecnología	Procesos empíricos	Desconocimiento de la normativa referente a logística y comercio exterior			
Limitaciones en el desarrollo	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	8.5	D5
Carencia de fuentes de financiamiento	0.5	0.5	1	0.5	0.5	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	1	1	10	D4
Mano de obra empírica	0.5	0	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	6.5	D10
Limitaciones de capital para inversión en activos fijos	0.5	0.5	1	0.5	0.5	1	1	0.5	0.5	1	0.5	1	0.5	1	1	1	11	D1
Orientación comercial al mercado local o regional	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0	0.5	0.5	0.5	7.5	D8
Escaso liderazgo de los Propietarios y/o Directivos	0.5	0	0.5	0	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0	0.5	0	0	4.5	D13
Conflictos políticos entre los gremios que los representan	0	0	0.5	0	0	0.5	0.5	0	0	0.5	0	0.5	0	0.5	0.5	0.5	3.5	D15
Escasa inversión en investigación de mercados	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	8.5	D6
Bajo presupuesto para promoción y publicidad	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0	0.5	0.5	0.5	7	D9
Carecen de procedimientos de seguridad industrial	0	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0	0.5	0.5	0.5	5.5	D12
Poco nivel de emprendimiento en especial en mercados internacionales	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	1	0.5	1	1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	10.5	D3
Bajo nivel de posicionamiento de las marcas	0.5	0	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0	0.5	0	0	0.5	0.5	4.5	D14
Baja inversión en tecnología	0.5	0.5	0.5	0.5	1	1	1	0.5	1	1	0.5	1	0.5	0.5	1	1	11	D2
Procesos empíricos	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	1	1	8	D7
Desconocimiento de la normativa referente a logística y comercio exterior	0.5	0	0.5	0	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0	0.5	0.5	6	D11
																	112.5	

Elaborado por: el Autor

Tabla 4.6 Matriz de Holmes - Oportunidades

OPORTUNIDADES	Potencial del mercado para la introducción de productos	Facilidad de negociación	Potencial para la expansión geográfica	Alto promedio de consumo de productos en el segmento femenino	Crecimiento del 16% en el consumo de textiles	Clima pertinente para el consumo regular de prendas livianas	Interés en integración regional	Tendencia de crecimiento de la Economía Nicaragüense	Acuerdos de inversión entre Nicaragua y Ecuador	Acuerdos comerciales entre Nicaragua y Ecuador	Régimen comercial abierto	Relación comercial favorable para Ecuador	Potencial para la exportación de productos textiles en la partida 6109.10	Escasa competencia local	Existe demanda insatisfecha de productos textiles	Baja producción nacional	Tiempo reducido de mercadería en tránsito	Suma	Posición
Potencial del mercado para la introducción de productos	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	8	O11
Facilidad de negociación	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0	0.5	0	0.5	6	O13
Potencial para la expansión geográfica	0.5	0.5	0.5	0	0	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0	0	0	0.5	0	0.5	0	5.5	O14
Alto promedio de consumo de productos en el segmento femenino	0.5	0.5	1	0.5	0.5	1	1	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	1	11.5	O2
Crecimiento del 16% en el consumo de textiles	0.5	1	1	0.5	0.5	1	1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0	0	9.5	O8
Clima pertinente para el consumo regular de prendas livianas	0.5	0.5	0.5	0	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0	0.5	0	0	0	0	0	4	O16
Interés en integración regional	0.5	0.5	0	0	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0	0	0	0	4.5	O15
Tendencia de crecimiento de la Economía Nicaragüense	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0	0	0.5	0.5	0.5	8.5	O9
Acuerdos de inversión entre Nicaragua y Ecuador	0.5	0.5	0.5	0	0	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0	0.5	0	0	0	0	0	4	O17
Acuerdos comerciales entre Nicaragua y Ecuador	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	8.5	O10
Régimen comercial abierto	0.5	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	10	O7
Relación comercial favorable para Ecuador	0.5	0.5	1	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0	0.5	0	0	6.5	O12
Potencial para la exportación de productos textiles en la partida 6109.10	1	1	1	0.5	0.5	1	1	1	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	12.5	O1
Escasa competencia local	0.5	1	0.5	0.5	0.5	1	1	1	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	11.5	O3
Existe demanda insatisfecha de productos textiles	0.5	0.5	1	0.5	1	1	1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	11	O6
Baja producción nacional	0.5	1	0.5	0.5	1	1	1	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	11.5	O4
Tiempo reducido de mercadería en tránsito	0.5	0.5	1	0	1	1	1	0.5	1	1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	11.5	O5
																		144.5	

Elaborado por: el Autor

Tabla 4.7 Matriz de Holmes - Amenazas

AMENAZAS	Concentración de la población en zonas rurales	Bajo poder adquisitivo de la población	Alto nivel de desempleo en Nicaragua	Riesgo de demora en la firma de acuerdo comercial	Disminución de las exportaciones ecuatorianas	Escasa información del mercado nicaraguense	Alta intensidad competitiva internacional	Alta producción de maquila	Limitaciones de distribución en el mercado de destino	Poco potencial para el establecimiento de redes comerciales	Altos costos de investigación de mercados	Conflictos en los procesos logísticos en Nicaragua	Barreras de entrada intermedias	Limitaciones en los medios para implementación de marketing	Normas técnicas que pueden limitar el ingreso de prendas	Alto poder de negociación del consumidor	Suma	Posición
Concentración de la población en zonas rurales	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0	0.5	7	A8
Bajo poder adquisitivo de la población	0.5	0.5	0.5	1	1	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0	0.5	9.5	A7
Alto nivel de desempleo en Nicaragua	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0	0	0.5	0	0	0.5	0	0.5	5	A14
Riesgo de demora en la firma de acuerdo comercial	0	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	7	A9
Disminución de las exportaciones ecuatorianas	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0	0	0.5	0.5	0	0.5	0	0	0	0	0.5	4	A16
Escasa información del mercado nicaraguense	0.5	0	0.5	0.5	1	0.5	0	0.5	0.5	0	0.5	0	0.5	0.5	0	0.5	6	A11
Alta intensidad competitiva internacional	1	0.5	1	0.5	1	1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	1	11.5	A2
Alta producción de maquila	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0	0.5	0	0	0.5	0	0	0.5	0	0.5	4.5	A15
Limitaciones de distribución en el mercado de destino	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	1	10	A6
Poco potencial para el establecimiento de redes comerciales	0.5	0.5	1	0.5	1	1	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	11	A3
Altos costos de investigación de mercados	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5	7	A10
Conflictos en los procesos logísticos en Nicaragua	0.5	0.5	1	1	1	1	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	11	A4
Barreras de entrada intermedias	1	0.5	1	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1	0.5	0.5	10.5	A5
Limitaciones en los medios para implementación de marketing	0.5	0	0.5	0.5	1	0.5	0	0.5	0	0	0.5	0.5	0	0.5	0	0.5	5.5	A13
Normas técnicas que pueden limitar el ingreso de prendas	1	1	1	0.5	1	1	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	0.5	1	0.5	1	12.5	A1
Alto poder de negociación del consumidor	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0	0.5	0	0.5	0.5	0	0.5	0.5	0	0.5	6	A12
																	128	

Elaborado por: el Autor

4.1.3.1 Resultados de la matriz de Holmes.

En las fortalezas podemos manifestar que de la sumatoria horizontal de los factores obtenemos una media aritmética de 6.5, significa que a partir de esta valoración son las fortalezas priorizadas, esto es desde F1 a F7.

Tabla 4.8 Resultados de Fortalezas en Holmes

Posición	FORTALEZA
F1	Pymes generan nichos de exportación de productos no tradicionales
F2	Capacidad productiva en crecimiento
F3	Diversificación de productos constante
F4	Estructura de distribución madura
F5	Apoyan el desarrollo de industrias de producción de materia prima nacional
F6	Creatividad en los procesos de producción
F7	Aportan significativamente a la economía nacional
F8	Motor económico nacional
F9	Proveedores de bienes y servicios para otras industrias
F10	Facilidad de adaptación al medio ambiente
F11	Satisfacen la demanda interna
F12	Estructuras planas
F13	Mayor integración del personal

Elaborado por: el Autor

En las debilidades se revela que en la sumatoria horizontal de los factores obtenemos una media aritmética de 8.7, significa que a partir de esta valoración son las debilidades priorizadas, esto es desde D1 a D4.

Tabla 4.9 Resultado de Debilidades en Holmes

Posición	DEBILIDADES
D1	Limitaciones de capital para inversión en activos fijos
D2	Baja inversión en tecnología
D3	Poco nivel de emprendimiento en especial en mercados internacionales
D4	Carencia de fuentes de financiamiento
D5	Limitaciones en el desarrollo
D6	Escasa inversión en investigación de mercados
D7	Procesos empíricos

D8	Orientación comercial al mercado local o regional
D9	Bajo presupuesto para promoción y publicidad
D10	Mano de obra empírica
D11	Desconocimiento de la normativa referente a logística y comercio exterior
D12	Carecen de procedimientos de seguridad industrial
D13	Escaso liderazgo de los Propietarios y/o Directivos
D14	Bajo nivel de posicionamiento de las marcas
D15	Conflictos políticos entre los gremios que los representan

Elaborado por: el Autor

En las oportunidades se manifiesta que de la sumatoria horizontal de los factores obtenemos una media aritmética de 8.5, significa que a partir de esta valoración son las oportunidades priorizadas, esto es desde O1 a O10.

Tabla 4.10 Resultado de Debilidades en Holmes

Posición	OPORTUNIDADES
O1	Potencial para la exportación de productos textiles en la partida 6109.10
O2	Alto promedio de consumo de productos en el segmento femenino
O3	Escasa competencia local
O4	Baja producción nacional
O5	Tiempo reducido de mercadería en tránsito
O6	Existe demanda insatisfecha de productos textiles
O7	Régimen comercial abierto
O8	Crecimiento del 16% en el consumo de textiles
O9	Tendencia de crecimiento de la Economía Nicaragüense
O10	Acuerdos comerciales entre Nicaragua y Ecuador
O11	Potencial del mercado para la introducción de productos
O12	Relación comercial favorable para Ecuador
O13	Facilidad de negociación
O14	Potencial para la expansión geográfica
O15	Interés en integración regional
O16	Clima pertinente para el consumo regular de prendas livianas
O17	Acuerdos de inversión entre Nicaragua y Ecuador

Elaborado por: el Autor

En las amenazas se revela que en la sumatoria horizontal de los factores obtenemos una media aritmética de 8, significa que a partir de esta valoración son las amenazas priorizadas, esto es desde A1 a A7.

Tabla 4.11 Resultado de Amenazas en Holmes

Posición	AMENAZAS
A1	Normas técnicas que pueden limitar el ingreso de prendas
A2	Alta intensidad competitiva internacional
A3	Poco potencial para el establecimiento de redes comerciales
A4	Conflictos en los procesos logísticos en Nicaragua
A5	Barreras de entrada intermedias
A6	Limitaciones de distribución en el mercado de destino
A7	Bajo poder adquisitivo de la población
A8	Concentración de la población en zonas rurales
A9	Riesgo de demora en la firma de acuerdo comercial
A10	Altos costos de investigación de mercados
A11	Escasa información del mercado nicaragüense
A12	Alto poder de negociación del consumidor
A13	Limitaciones en los medios para implementación de marketing
A14	Alto nivel de desempleo en Nicaragua
A15	Alta producción de maquila
A16	Disminución de las exportaciones ecuatorianas

Elaborado por: el Autor

4.1.4 Evaluación de factores externos EFE

Posterior a la elaboración de la matriz de Holmes se procede a desarrollar la Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) con el propósito de extraer y evaluar las oportunidades y amenazas del sector externo, según (David, 2013) el procedimiento a seguir es el siguiente:

1. Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
2. Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro

corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.

4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.

5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.” (David, 2013)

La calificación que se otorga a cada oportunidad o amenaza en la matriz EFE es la siguiente:

Tabla 4.12 Valoración matriz EFE

Oportunidades	Valor	Amenazas	Valor
Casi sin relevancia	1	Muy relevante	1
Menos relevante	2	Medianamente relevante	2
Medianamente relevante	3	Menos relevante	3
Muy relevante	4	Casi sin relevancia	4

Elaborado por: el Autor

El rango de ponderación total entre oportunidades y amenazas en la matriz EFE es la siguiente:

Tabla 4.13 Rango de ponderación de matriz EFE

1 – 1.25	Mercado de alto riesgo para la internacionalización
2.5	El mercado tiene un balance similar de oportunidades y amenazas
2.5 - 4	El mercado es atractivo para la internacionalización

Elaborado por: el Autor

A continuación se presenta la matriz de Evaluación de Factores Externos EFE:

Tabla 4.14 Valoración matriz EFE

	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFIC.	PONDERADO
O1	Potencial para la exportación de productos textiles en la partida 6109.10	0,05	4	0,18
O2	Alto promedio de consumo de productos en el segmento femenino	0,04	3	0,13
O3	Escasa competencia local	0,04	4	0,17
O4	Baja producción nacional	0,04	3	0,13
O5	Tiempo reducido de mercadería en tránsito	0,04	4	0,17
O6	Existe demanda insatisfecha de productos textiles	0,04	4	0,16
O7	Régimen comercial abierto	0,04	3	0,11
O8	Crecimiento del 16% en el consumo de textiles	0,03	3	0,10
O9	Tendencia de crecimiento de la Economía Nicaragüense	0,03	2	0,06
O10	Acuerdos comerciales entre Nicaragua y Ecuador	0,03	4	0,12
O11	Potencial del mercado para la introducción de productos	0,03	3	0,09
O12	Relación comercial favorable para Ecuador	0,02	2	0,05
O13	Facilidad de negociación	0,02	3	0,07
O14	Potencial para la expansión geográfica	0,02	2	0,04
O15	Interés en integración regional	0,02	2	0,03
O16	Clima pertinente para el consumo regular de prendas livianas	0,01	3	0,04
O17	Acuerdos de inversión entre Nicaragua y Ecuador	0,01	2	0,03
	AMENAZAS	PESO	CALIFIC.	PONDERADO
A1	Normas técnicas que pueden limitar el ingreso de prendas	0,05	2	0,09
A2	Alta intensidad competitiva internacional	0,04	2	0,08
A3	Poco potencial para el establecimiento de redes comerciales	0,04	2	0,08
A4	Conflictos en los procesos logísticos en Nicaragua	0,04	3	0,12
A5	Barreras de entrada intermedias	0,04	2	0,08
A6	Limitaciones de distribución en el mercado de destino	0,04	2	0,07
A7	Bajo poder adquisitivo de la población	0,03	3	0,10
A8	Concentración de la población en zonas rurales	0,03	3	0,08
A9	Riesgo de demora en la firma de acuerdo comercial	0,03	3	0,08
A10	Altos costos de investigación de mercados	0,03	3	0,08
A11	Escasa información del mercado nicaraguense	0,02	3	0,07
A12	Alto poder de negociación del consumidor	0,02	2	0,04
A13	Limitaciones en los medios para implementación de marketing	0,02	3	0,06
A14	Alto nivel de desempleo en Nicaragua	0,02	4	0,07
A15	Alta producción de maquila	0,02	2	0,03
A16	Disminución de las exportaciones ecuatorianas	0,01	3	0,04
	TOTAL			2,87

Elaborado por: el Autor

Como se puede observar en la sumatoria del ponderado el resultado es de 2.87, que se encuentra dentro del rango de ponderación de 2.5 a 4, esto significa que el mercado

nicaragüense ofrece buenas oportunidades para la internacionalización de las PYMES de confección de prendas de vestir de la zona norte del cantón Quito.

4.1.5 Evaluación de factores internos EFI

La matriz EFI es una herramienta importante que permite formular estrategias evaluando las fortalezas y debilidades más relevantes dentro de las actividades funcionales de las PYMES de confección de prendas de vestir de la zona norte del cantón Quito en el proceso de internacionalización. Según (David, 2013) el procedimiento a seguir es el siguiente:

“1. Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.

2. Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).

El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas.

Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.

4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.

5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.” (David, 2013)

La calificación que se otorga a cada oportunidad o amenaza en la matriz EFE es la siguiente:

Tabla 4.15 Valoración matriz EFI

Fortalezas	Valor	Debilidades	Valor
Más relevantes	4	Menos relevantes	2
Menos relevantes	3	Más relevantes	1

Elaborado por: el Autor

El rango de ponderación total entre fortalezas y debilidades en la matriz EFI es la siguiente:

Tabla 4.16 Rango de ponderación de matriz EFI

1 – 1.25	La industria no posee ventajas competitivas que permitan aprovechar las oportunidades del mercado
2.5	Fortalezas y debilidades están balanceadas en un nivel intermedio y es necesario mejorar para poder competir
2.5 - 4	La industria es altamente competitiva lo que facilita su consolidación y penetración en el mercado

Elaborado por: el Autor

A continuación se presenta la matriz de Evaluación de Factores Externos EFE:

Tabla 4.17 Valoración matriz EFI

	FORTALEZAS	PESO	CALIFIC.	PONDERADO
F1	Pymes generan nichos de exportación de productos no tradicionales	0,05	4	0,19
F2	Capacidad productiva en crecimiento	0,04	4	0,17
F3	Diversificación de productos constante	0,04	4	0,16
F4	Estructura de distribución madura	0,04	4	0,16
F5	Apoyan el desarrollo de industrias de producción de materia prima nacional	0,04	3	0,11
F6	Creatividad en los procesos de producción	0,04	4	0,15
F7	Aportan significativamente a la economía nacional	0,04	4	0,15
F8	Motor económico nacional	0,03	3	0,09
F9	Proveedores de bienes y servicios para otras industrias	0,03	3	0,09
F10	Facilidad de adaptación al medio ambiente	0,03	3	0,09
F11	Satisfacen la demanda interna	0,03	4	0,12
F12	Estructuras planas	0,01	3	0,03
F13	Mayor integración del personal	0,01	3	0,03
	DEBILIDADES	PESO	CALIFIC.	PONDERADO
D1	Limitaciones de capital para inversión en activos fijos	0,06	1	0,06
D2	Baja inversión en tecnología	0,06	1	0,06
D3	Poco nivel de emprendimiento en especial en mercados internacionales	0,05	1	0,05
D4	Carencia de fuentes de financiamiento	0,05	1	0,05
D5	Limitaciones en el desarrollo	0,04	1	0,04
D6	Escasa inversión en investigación de mercados	0,04	2	0,09
D7	Procesos empíricos	0,04	1	0,04
D8	Orientación comercial al mercado local o regional	0,04	2	0,08
D9	Bajo presupuesto para promoción y publicidad	0,04	2	0,07
D10	Mano de obra empírica	0,03	1	0,03
D11	Desconocimiento de la normativa referente a logística y comercio exterior	0,03	1	0,03
D12	Carecen de procedimientos de seguridad industrial	0,03	2	0,06
D13	Escaso liderazgo de los Propietarios y/o Directivos	0,02	1	0,02
D14	Bajo nivel de posicionamiento de las marcas	0,02	2	0,05
D15	Conflictos políticos entre los gremios que los representan	0,02	2	0,04
	TOTAL			2,32

Elaborado por: el Autor

Como se puede observar en la sumatoria del ponderado el resultado es de 2.32, que se encuentra dentro del rango de ponderación intermedio de 2.5, esto significa que las fortalezas y debilidades se encuentran balanceadas y que va hacer necesario mejorar para poder competir en el mercado de destino.

4.1.6 Matrices de correlación

Las matrices de correlación explican cómo se encuentran relacionadas las debilidades con las amenazas (matriz de vulnerabilidad) y las fortalezas con las oportunidades (matriz de aprovechabilidad).

4.1.6.1 Matriz de vulnerabilidad

La matriz de vulnerabilidad advierte la forma cómo influye la amenaza sobre cada una de las debilidades. Se elabora listando en filas de arriba hacia abajo las debilidades y en las columnas de izquierda a derecha las amenazas, en los dos casos el orden será de acuerdo a lo determinado en la matriz de Holmes. Las respuestas son valoradas de acuerdo al nivel de impacto de la siguiente manera:

Tabla 4.18 Rango de ponderación

Relación	Valoración
Alta	5
Media	3
Baja	1

Elaborado por: el Autor

Tabla 4.19 Matriz de Vulnerabilidad

	AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	
DEBILIDADES	DEBILIDADES / AMENAZAS	Normas técnicas que pueden limitar el ingreso de prendas	Alta intensidad competitiva internacional	Poco potencial para el establecimiento de redes comerciales	Conflictos en los procesos logísticos en Nicaragua	Barreras de entrada intermedias	Limitaciones de distribución en el mercado de destino	Bajo poder adquisitivo de la población	Concentración de la población en zonas rurales	Riesgo de demora en la firma de acuerdo comercial	Altos costos de investigación de mercados	Escasa información del mercado nicaraguense	Alto poder de negociación del consumidor	Limitaciones en los medios para implementación de marketing	Alto nivel de desempleo en Nicaragua	Alta producción de maquila	Disminución de las exportaciones ecuatorianas	Sumatoria
D1	Limitaciones de capital para inversión en activos fijos	3	5	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	5	32
D2	Baja inversión en tecnología	3	3	1	1	3	3	1	1	1	3	1	1	3	1	3	5	34
D3	Poco nivel de emprendimiento en especial en mercados internacionales	3	5	3	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	1	1	3	42
D4	Carencia de fuentes de financiamiento	5	3	3	3	3	3	1	1	1	5	3	1	3	1	3	3	42
D5	Limitaciones en el desarrollo	5	5	3	3	3	3	1	1	1	3	1	3	3	1	3	3	42
D6	Escasa inversión en investigación de mercados	1	3	3	3	1	5	3	3	1	5	3	3	3	1	1	1	40
D7	Procesos empíricos	3	5	3	3	3	3	1	1	1	3	3	5	3	1	3	1	42
D8	Orientación comercial al mercado local o regional	3	3	5	3	1	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	1	50
D9	Bajo presupuesto para promoción y publicidad	1	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	5	1	3	1	40
D10	Mano de obra empírica	5	5	1	1	3	1	3	1	1	1	1	3	1	1	3	3	34
D11	Desconocimiento de la normativa referente a logística y comercio exterior	5	5	3	5	3	3	1	1	5	3	3	3	1	1	3	3	48
D12	Carecen de procedimientos de seguridad industrial	3	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	3	28
D13	Escaso liderazgo de los Propietarios y/o Directivos	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	1	3	3	1	3	1	36
D14	Bajo nivel de posicionamiento de las marcas	3	3	3	1	1	3	1	3	3	3	1	3	5	3	3	1	40
D15	Conflictos políticos entre los gremios que los representan	3	1	3	1	1	1	1	1	5	1	1	3	1	1	3	3	30
Sumatoria		49	55	41	33	37	39	25	23	29	41	29	43	41	19	39	37	
	Promedio debilidades	39																
	Promedio amenazas	36																

Elaborado por: el Autor

Como se puede observar en la sumatoria de amenazas y debilidades encontramos que para la primera tenemos un promedio de 36 y la segunda un promedio de 39, esto significa que en el caso de las debilidades superiores al promedio deben ser corregidas o eliminadas y las amenazas que superen el promedio son donde las PYMES de confección de prendas de vestir de la zona norte del cantón Quito deben poner mayor énfasis.

4.1.6.2 Matriz de aprovechabilidad

El objetivo primordial de la matriz de aprovechabilidad es realizar la confrontación entre los impactos positivos externos (oportunidades) y los internos (fortalezas) con la finalidad de buscar equilibrar cuantitativamente las de mayor atención para un posterior planteamiento de las estrategias, de forma que no se desperdicien recursos en busca de conseguir las oportunidades que tienen las PYMES de confección de prendas de vestir de la zona norte del cantón Quito y que se conserven y afiancen las fortalezas que apoyan a la consecución de esas oportunidades importantes.

La matriz se elabora listando en columnas de izquierda a derecha las oportunidades y en las filas de arriba hacia abajo las fortalezas, para los dos casos el orden será de acuerdo a lo determinado en la matriz de Holmes. Las respuestas son valoradas de acuerdo al nivel de impacto de la siguiente manera:

Tabla 4.20 Rango de ponderación

Relación	Valoración
Alta	5
Media	3
Baja	1

Elaborado por: el Autor

Tabla 4.21 Matriz de Aprovechabilidad

OPORTUNIDADES		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17		
FORTALEZAS	FORTALEZAS / OPORTUNIDADES	Potencial para la exportación de productos textiles en la partida 6109.10	Alto promedio de consumo de productos en el segmento femenino	Escasa competencia local	Baja producción nacional	Tiempo reducido de mercadería en tránsito	Existe demanda insatisfecha de productos textiles	Régimen comercial abierto	Crecimiento del 16% en el consumo de textiles	Tendencia de crecimiento de la Economía Nicaragüense	Acuerdos comerciales entre Nicaragua y Ecuador	Potencial del mercado para la introducción de productos	Relación comercial favorable para Ecuador	Facilidad de negociación	Potencial para la expansión geográfica	Interés en integración regional	Clima pertinente para el consumo regular de prendas livianas	Acuerdos de inversión entre Nicaragua y Ecuador	Sumatoria	
		F1	Pymes generan nichos de exportación de productos no tradicionales	5	3	5	5	5	3	5	3	3	5	3	5	3	1	3	3	1
F2	Capacidad productiva en crecimiento	5	3	5	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
F3	Diversificación de productos constante	3	5	5	5	3	5	3	5	3	3	5	3	3	1	3	3	3	3	61
F4	Estructura de distribución madura	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	75
F5	Apoyan el desarrollo de industrias de producción de materia prima nacional	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	45
F6	Creatividad en los procesos de producción	5	5	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	55
F7	Aportan significativamente a la economía nacional	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	55
F8	Motor económico nacional	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	5	3	3	1	3	3	55
F9	Proveedores de bienes y servicios para otras industrias	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	5	5	3	1	3	3	55
F10	Facilidad de adaptación al medio ambiente	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	81
F11	Satisfacen la demanda interna	5	5	5	3	3	3	3	5	3	5	5	1	3	3	1	1	1	1	55
F12	Estructuras planas	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	5	3	1	1	3	3	43
F13	Mayor integración del personal	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	5	3	1	1	3	3	43
Sumatoria		51	45	51	49	45	51	47	47	39	49	49	39	51	41	29	29	33		
Promedio Fortalezas		57																		
Promedio Oportunidades		44																		

Elaborado por: el Autor

Como se puede observar en la sumatoria de oportunidades tenemos un promedio 44 y de fortalezas 57, esto significa que las fortalezas de más alto impacto y las oportunidades más destacadas (superiores al promedio) otorgan a las PYMES de confección de prendas de vestir de la zona norte del cantón Quito una herramienta de gestión que permita determinar acciones estratégicas.

4.1.7 FODA priorizado

Posterior a determinar las variables más importantes por medio de las matrices de vulnerabilidad y aprovechamiento que permitan elaborar la propuesta de internacionalización, se procede identificar los cuatro ejes estratégicos que según Philip Kotler son: crecimiento, desarrollo, posicionamiento y financiero. En la presente propuesta, el eje de crecimiento se relaciona con la exportación y participación de las PYMES en el mercado nicaragüense con su producto estrella; el eje de desarrollo se enfocará en la competitividad de las PYMES y las mejoras en la cadena de valor; mientras que en el eje de posicionamiento se pondrá énfasis en las camisetas de punto de algodón, para mujeres o niñas, enfocadas en las estrategias de la marca, promoción y publicidad; y, finalmente el eje financiero que se encargará del estudio de la rentabilidad.

En el siguiente cuadro, se identifican los cuatro ejes estratégicos con sus respectivas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades o Amenazas que lo conforman:

Tabla 4.22 Resultado de Amenazas en Holmes

CRECIMIENTO
F1 Pymes generan nichos de exportación de productos no tradicionales
O1 Potencial para la exportación de productos textiles en la partida 6109.10
O2 Alto promedio de consumo de productos en el segmento femenino
O3 Escasa competencia local
O4 Baja producción nacional
O5 Tiempo reducido de mercadería en tránsito
O6 Existe demanda insatisfecha de productos textiles
O7 Régimen comercial abierto
O8 Crecimiento del 16% en el consumo de textiles
O10 Acuerdos comerciales entre Nicaragua y Ecuador
O11 Potencial del mercado para la introducción de productos
O13 Facilidad de negociación
D3 Poco nivel de emprendimiento en especial en mercados internacionales
D6 Escasa inversión en investigación de mercados

D11 Desconocimiento de la normativa referente a logística y comercio exterior
A1 Normas técnicas que pueden limitar el ingreso de prendas
A3 Poco potencial para el establecimiento de redes comerciales
A5 Barreras de entrada intermedias
A6 Limitaciones de distribución en el mercado de destino
A10 Altos costos de investigación de mercados
A12 Alto poder de negociación del consumidor
A15 Alta producción de maquila
A16 Disminución de las exportaciones ecuatorianas
DESARROLLO
F2 Capacidad productiva en crecimiento
F3 Diversificación de productos constante
F4 Estructura de distribución madura
F10 Facilidad de adaptación al medio ambiente
D5 Limitaciones en el desarrollo
D7 Procesos empíricos
D8 Orientación comercial al mercado local o regional
A2 Alta intensidad competitiva internacional
POSICIONAMIENTO
D14 Bajo nivel de posicionamiento de las marcas
A13 Limitaciones en los medios para implementación de marketing
FINANCIERO
D4 Carencia de fuentes de financiamiento
D9 Bajo presupuesto para promoción y publicidad

Elaborado por: el Autor

4.2 Objetivos Plan Nacional del Buen Vivir y Matriz Productiva

El Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, busca la transformación de nuestro país a nivel macro a través de la equidad, el desarrollo integral, la revolución cultural, urbana, agraria y del conocimiento. El Plan está compuesto de 12 objetivos nacionales que persiguen consolidar el cambio que busca el Gobierno Nacional. (SENPLADES, 2013)

La presente propuesta de internacionalización de las PYMES del sector de confección de prendas de vestir de la zona norte del Cantón Quito, mediante la exportación directa al

mercado centroamericano, se enmarca en el objetivo 10 del Plan en estudio, que respectivamente señala: “Impulsar la transformación de la matriz productiva”.

Para conseguir los objetivos y estrategias sectoriales y posterior determinación de los funcionales y el desarrollo de cada proyecto de la propuesta, se deberá poner énfasis en las siguientes políticas y lineamientos del mencionado Objetivo 10:

10.5b Promocionar y fomentar la asociatividad, el fortalecimiento organizativo, la capacidad de negociación, la creación de redes, cadenas productivas y circuitos de comercialización, para mejorar la competitividad y reducir la intermediación en los mercados. (SENPLADES, 2013)

10.6b Impulsar la oferta productiva de los sectores prioritarios, incluido el cultural, para potenciar sus encadenamientos productivos, diversificar los mercados de destino, fortalecer el comercio electrónico, los servicios postales, la integración regional. (SENPLADES, 2013)

10.6c Incrementar, mejorar y diversificar la oferta exportable de bienes y servicios, con la incorporación de nuevos actores, especialmente de las Mipymes y de la EPS. (SENPLADES, 2013)

Para la consecución de estos tres lineamientos es indispensable tomar en cuenta la transformación de la matriz productiva que está llevando a cabo el Gobierno actual, que Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SEMPLADES la define como:

“La forma cómo se organiza la sociedad para producir determinados bienes y servicios no se limita únicamente a los procesos estrictamente técnicos o económicos, sino que también tiene que ver con todo el conjunto de interacciones entre los distintos actores sociales que utilizan los recursos que tienen a su disposición para llevar adelante las actividades productivas. A ese conjunto, que incluye los productos, los procesos productivos y las relaciones sociales resultantes de esos procesos, denominamos matriz productiva.

Las distintas combinaciones de estos elementos generan un determinado patrón de especialización. Así por ejemplo, la economía ecuatoriana se ha caracterizado por la producción de bienes primarios para el mercado internacional, con poca o nula tecnificación y con altos niveles de concentración de las ganancias.

Estas características son las que han determinado nuestro patrón de especialización primario - exportador, que el país no ha podido superar durante toda su época republicana.

El patrón de especialización primario - exportador de la economía ecuatoriana ha contribuido a incrementar su vulnerabilidad frente a las variaciones de los precios de materias primas en el mercado internacional. El Ecuador se encuentra en una situación de intercambio sumamente desigual por el creciente diferencial entre los precios de las materias primas y el de los productos con mayor valor agregado y alta tecnología. Esto obliga al país a profundizar la explotación de sus recursos naturales únicamente para tratar de mantener sus ingresos y sus patrones de consumo”. (SENPLADES, 2012)

La Transformación de la Matriz Productiva está compuesta por cuatro ejes, donde en el eje número cuatro es el que encaja la propuesta de internacionalización de las PYMES del sector de confección de prendas de vestir de la zona norte del Cantón Quito, mediante la exportación directa al mercado centroamericano, que manifiesta: “*Fomento a las exportaciones de*

productos nuevos, provenientes de actores nuevos -particularmente de la economía popular y solidaria-, o que incluyan mayor valor agregado -alimentos frescos y procesados, confecciones y calzado, turismo-. Con el fomento a las exportaciones buscamos también diversificar y ampliar los destinos internacionales de nuestros productos". (SENPLADES, 2012)

4.3 Objetivo y estrategia sectorial

El objetivo y la estrategia sectorial serán de suma importancia para alinearlos con los ejes estratégicos (crecimiento, desarrollo, posicionamiento y financiero) presentados y detallados en el FODA priorizado y posteriormente alcanzar los objetivos y estrategias funcionales para ejecutar los programas de desarrollo para la internacionalización de las PYMES del sector de confección de prendas de vestir de la zona norte del Cantón Quito.

El propósito del objetivo sectorial es de consolidar la internacionalización de las PYMES del sector de confección de prendas de vestir, ya que por regla general como se ha manifestado en los capítulos anteriores y de los resultados de la encuesta, estas empresas han sabido principalmente concentrar gran parte de sus ventas al mercado nacional, esto no quiere decir que no se haya generado una vocación exportadora con el transcurso del tiempo, sino que debido a la falta de conocimiento de diferentes factores como estudio de mercado, procesos de exportación, normas técnicas exigidos por los mercados internacionales y otros elementos involucrados proceso de internacionalización, han hecho que estas empresas se concentren en el mercado local. Es por esto que el objetivo sectorial busca afianzar la internacionalización de estas empresas hacia un mercado atractivo que demanda nuestro producto.

Para cumplir con el objetivo propuesto es importante plantear la estrategia sectorial que busca el fortalecimiento competitivo del sector de confección de prendas de vestir en materia de acceso a mercados, desarrollo de estructuras productivas eficientes, apoyo financiero y promoción de las exportaciones. Esta estrategia permitirá a las PYMES planificar, organizarse, gestionar sus recursos, crear programas de marketing, etc. La estrategia no solo se determina en función del objetivo a alcanzar, sino la forma en que se lo va a conseguir, el tiempo que tardará y como se lo controlará, para esto seguidamente se desarrollará cada uno de los programas de trabajo perfectamente estructurados con sus respectivos involucrados en el proceso y el presupuesto definido.

4.4 Programas para la internacionalización

Para el desarrollo de los programas en busca de la internacionalización de las PYMES del sector de confección de prendas de vestir de la zona norte del Cantón Quito se tomará en cuenta que cada programa encaje en un eje estratégico determinado (crecimiento, desarrollo, financiero, posicionamiento).

4.4.1 Programas de Crecimiento

Con la ejecución de estos programas se pretende potenciar la internacionalización de las PYMES del sector de confección de prendas de vestir de la zona norte del Cantón Quito hacia el mercado nicaragüense, garantizando la distribución adecuada de las camisetas de punto de algodón para mujeres o niñas en el mercado de destino y creando redes comerciales que apoyen la promoción a largo plazo de los textiles ecuatorianos en general en el mercado nicaragüense. Estos objetivos propuestos se logrará mediante el desarrollo de tres estrategias funcionales que son: la exportación directa, el desarrollo de canales de distribución y la gestión de distribuidores, respectivamente.

Tabla 4.23 Crecimiento I

ESTRUCTURA DETALLADA DE TRABAJO															
PROGRAMA / PROYECTO		Incurcion con exportaciones directas de camisetas de punto de algodón para mujeres o niñas													
INDICADOR		Porcentaje de producción destinada a exportación													
#	DETALLE DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE (INSTITUCIÓN)	TIEMPO												PRESUPUESTO
			MESES												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Desarrollo de una feria internacional de prendas textiles para mujeres y niñas en Nicaragua													\$ 7.000,00	
1.1	Firmar convenios con entidades encargadas	PROECUADOR	■											\$ 400,00	
1.2	Determinar el lugar para el desarrollo de la feria	PROECUADOR		■										\$ 1.500,00	
1.3	Contratar personal para elaborar los stands	PROECUADOR		■	■									\$ 1.900,00	
1.4	Adquisición mobiliario	PROECUADOR				■								\$ 3.200,00	
2	Análisis de calidad, modelos y precios en la competencia del mercado de destino													\$ 1.850,00	
2.1	Adquirir muestras en diferentes locales comerciales	Directiva del cluster		■										\$ 350,00	
2.2	Determinar la contextura de las camisetas que oferta la competencia	Directiva del cluster			■									\$ 400,00	
2.3	Investigar los modelos de camisetas que predominan en el mercado	Directiva del cluster				■								\$ 600,00	
2.4	Realizar un estudio comparativo de precios vs calidad	Directiva del cluster					■							\$ 500,00	
TOTAL														\$ 8.850,00	

Elaborado por: El autor

Desglose de actividades

- 1.1 La firma de convenios con entidades del sector permite que estas colaboren en la promoción del producto.
- 1.2 Determinar el lugar para el desarrollo de la feria.- debe ser en una zona estratégica de la capital Managua con alta concurrencia.
- 1.3 Contratar personal local especializado en confección y diseño de stands para ferias comerciales.
- 1.4 Adquirir mobiliario adecuado para exhibición de prendas de vestir exclusivamente de damas y niñas.
- 2.1 La adquisición de muestras en diferentes lugares ayudará a determinar modelos, precios y calidad de la competencia.
- 2.2 Determinar la contextura de camisetas que oferta la competencia nos servirá para proyectarnos en la confección de nuestro producto.
- 2.3 Investigar los modelos que predomina en el mercado, ayudará a conocer los gustos del consumidor de camisetas para mujer o niña.
- 2.4 La comparación de precios vs calidad tiene una relación directamente proporcional, ya que nadie paga una alta cantidad por poco linaje.

Tabla 4.24 Crecimiento II

PROGRAMA / PROYECTO		ESTRUCTURA DETALLADA DE TRABAJO												PRESUPUESTO	
INDICADOR		Manual de Logística para su aplicación en la exportación textil hacia Nicaragua													
#	DETALLE DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE (INSTITUCIÓN)	TIEMPO												
			MESES												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Determinar el medio de transporte														\$ 2.770,00
1.1	Análisis de fletes por peso o volumen, aéreo y marítimo	Comisión de comercio exterior	■	■											\$ 250,00
1.2	Cálculos de pesos cobrables y factores de estiba	Comisión de comercio exterior			■										\$ 350,00
1.3	Estudio de documentación necesaria según medio de transporte	Comisión de comercio exterior				■									\$ 150,00
1.4	Investigación de seguros aéreos y marítimos	Comisión de comercio exterior			■	■									\$ 400,00
1.5	Determinar INCOTERMS adecuados para cada medio de transporte	Comisión de comercio exterior					■								\$ 120,00
1.6	Movilización a puertos y aeropuertos del país para determinar el mas adecuado	Comisión de comercio exterior		■	■	■									\$ 1.500,00
2	Investigar a los agentes de carga														\$ 720,00
2.1	Indagar los servicios de valor agregado que ofertan	Comisión de comercio exterior		■											\$ 200,00
2.2	Averiguar si operan con carga consolidada y desconsolidada y costos de los mismos	Comisión de comercio exterior			■										\$ 120,00
2.3	Determinar los tiempos de transito que ofertan	Comisión de comercio exterior			■										\$ 100,00
2.4	Consultar la carga y el tipo de carga que maneja cada agencia	Comisión de comercio exterior			■										\$ 120,00
2.5	Solicitar ofertas de envases y embalajes	Comisión de comercio exterior				■									\$ 180,00
3	Estudio de tramitología aduanera														\$ 1.660,00
3.1	Cotización de agentes de aduana para la exportación e importación	Comisión de comercio exterior						■							\$ 200,00
3.2	Investigar el proceso aduanero	Comisión de comercio exterior							■						\$ 320,00
3.3	Consultas a expertos sobre mecanismos para arancelarios de importación en Nicaragua	Comisión de comercio exterior							■						\$ 400,00
3.4	Indagar sobre mecanismos para arancelarios de exportación en origen	Comisión de comercio exterior								■					\$ 380,00
3.5	Explorar cual es la documentación exigida en origen y destino	Comisión de comercio exterior									■				\$ 360,00
TOTAL															\$ 5.150,00

Elaborado por: El autor

Desglose de actividades

- 1.1 Analizar fletes internacionales por peso o volumen ayuda a determinar el tipo y calidad de las prácticas utilizadas para la determinación del precio.
- 1.2 El cálculo de pesos cobrables y los factores de estiba, son elementos que determinan los costos y el nivel de eficiencia de las compañías de transporte internacional.
- 1.3 Existe un tipo de documento para cada medio de transporte, para el caso marítimo es el conocimiento de embarque y para el aéreo, la guía aérea, esta documentación debe ser analizada a profundidad.
- 1.4 Contratar un seguro para la carga de exportación es de suma importancia, ya que el mismo cubre las mercancías contra diferentes riesgos que se pueden originar durante el transporte.
- 1.5 El correcto uso de los INCOTERMS en cualquier medio de transporte es primordial, debido a que estos términos ponen reglas que marcarán el transporte de la mercancía desde origen hasta destino.
- 1.6 Las visitas a cada uno de los puertos y aeropuertos en origen y destino, será necesario para determinar los más aptos según los diferentes factores de riesgo.
- 2.1 Investigar en las agencias de carga las prestaciones conexas que ofertan como trámites aduaneros, embalajes, almacenajes, entregas puerta a puerta, entre otros.
- 2.2 Es importante conocer si las agencias de carga investigadas agrupan mercancías de varios consignatarios para ser transportadas (carga consolidada) y a su vez desagrupar embarques consolidados en un mismo documento de transporte (carga desconsolidada).
- 2.3 El tiempo que transcurre entre la salida del puerto de embarque y el arribo al puerto de destino debe ser en el menor tiempo posible, para así llegar de forma oportuno al cliente.
- 2.4 Las camisetas para mujer o niña se clasifica como carga general ya que cumple requisitos como: no atentar contra la seguridad, no representar un riesgo o no contar con un tiempo definido de vida. Esto es necesario conocer de las agencias con las que se pretende trabajar.
- 2.5 El producto debe ser transportado en embalajes cuya forma, peso y dimensiones se ajusten a las características de las camisetas, por esto es importante conocer las ofertas de las agencias que presten este servicio.
- 3.1 Tanto para el trámite de exportación en Ecuador, como de importación en Nicaragua se debe contratar los servicios de agentes aduaneros, para esto se debe investigar los costos y seleccionar el más conveniente.
- 3.2 Es importante conocer todo el proceso aduanero y lo que esto acarrea tanto en origen como en destino para así poder determinar tiempos de desaduanamiento.
- 3.3 Es necesario conocer las restricciones para-arancelarias que impone el Estado nicaragüense para nuestro producto y así tomar las medidas precautelares necesarias.

3.4 De igual forma para la exportación se debe investigar qué requisitos para-arancelarios de origen deben cumplir las camisetas de mujer y niña.

3.5 Todo proceso de exportación e importación involucra documentación de acompañamiento y soporte, es imprescindible conocer las cualidades de cada uno de ellos para no cometer errores en su elaboración.

Tabla 4.25 Crecimiento III

ESTRUCTURA DETALLADA DE TRABAJO															
PROGRAMA / PROYECTO		Desarrollar las relaciones comerciales con el mercado nicaraguense mediante la negociación de productos textiles de la partida 6109.10													
INDICADOR		Número de Distribuidores Contactados													
#	DETALLE DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE (INSTITUCION)	TIEMPO												PRESUPUESTO
			MESES												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Realizar encuestas de las exigencias en el mercado objetivo													\$ 3,730.00	
1.1	Seleccionar encuestadores	Agencia "CONSUMER"	■											\$ 350.00	
1.2	Capacitación al personal encuestador	Agencia "CONSUMER"		■										\$ 700.00	
1.3	Validar las interrogantes del test	Directiva del cluster		■										\$ 280.00	
1.4	Recolectar los datos del sector seleccionado	Agencia "CONSUMER"			■	■								\$ 1,800.00	
1.5	Evaluar los resultados	Directiva del cluster					■							\$ 600.00	
2	Enviar varios modelos para aceptación de distribuidores													\$ 2,300.00	
2.1	Elección de distribuidores	Directiva del cluster		■	■									\$ 300.00	
2.2	Firma de contrato con distribuidores	Directiva del cluster				■								\$ 500.00	
2.3	Hacer conocer el producto a una muestra de clientes	Agencia "CONSUMER"					■							\$ 350.00	
2.4	Realizar correctivos acorde a las exigencias del cliente	Comisión de producción						■						\$ 400.00	
2.5	Diseñar nuevos patrones conforme a las exigencias del mercado	Comisión de producción							■					\$ 750.00	
3	Examinar el sector para implementar redes comerciales robustas													\$ 1,650.00	
3.1	Ubicar zonas o sectores mas representativos para la venta del producto	Agencia "CONSUMER"			■	■								\$ 600.00	
3.2	Seleccionar tiendas calificadas y reconocidas que oferten el producto	Agencia "CONSUMER"				■	■							\$ 400.00	
3.3	Designar a la empresa con la cual se trabajará	Directiva del cluster						■						\$ 150.00	
3.4	Firma de contrato	Directiva del cluster						■						\$ 150.00	
3.5	Determinar los soportes e información que debe aplicar la contratada	Directiva del cluster							■					\$ 350.00	
TOTAL														\$ 7,680.00	

Elaborado por: El autor

Desglose de actividades

1.1 Seleccionar un grupo de encuestadores que llevan a cabo un sondeo del mercado objetivo sobre preferencias, gustos de modelos, colores de demás características de las camisetas a exportar.

1.2 Al grupo de encuestadores se los debe instruir, principalmente en temas de contextura textil, modelos y colores de prendas y sobre preguntas diseñadas.

1.3 El test debe ser objetivo, diseñado con 20 preguntas cuyas respuestas sean de opción múltiple, donde preguntas y respuestas sean cortas y concisas.

1.4 La encuesta se ha decidido llevarla a cabo en la ciudad de Managua, en los principales centros comerciales de la urbe, donde se encuestará a mujeres entre 15 y 54 años de edad.

1.5 Luego de concluida las encuestas, la directiva del clúster procederá a evaluar las mismas para determinar las preferencias del mercado objetivo e informar al resto de asociados.

2.1 La directiva del clúster se encargará de determinar el o los distribuidores en el mercado nicaragüense, para esto es necesario contactarlos y solicitar sus hojas de vida y las garantías que ofrecen.

2.2 Con el o los distribuidores que se llegue a acuerdos se procederá a la firma del o los contratos, resaltando las condiciones y objetivos a cumplirse por las partes.

2.3 Se debe obtener unas 6 docenas de prototipos de camisetas para dar a conocer a los distribuidores y estos a su vez presenten a una muestra de posibles clientes para su aceptación.

2.4 Luego que distribuidores y clientes conocieran el producto, los mismos emiten sus criterios que son transmitidos al clúster y estos a su vez solicitan a sus asociados realicen los correctivos necesarios.

2.5 De igual manera, distribuidores y clientes demandan nuevos modelos acorde a sus preferencias, esto debe ser tomado en cuenta por el clúster para lanzar al mercado nuevos patrones.

3.1 Las redes comerciales deben estar ubicadas en sectores de alta confluencia de clientes como pueden ser los principales centros comerciales de la capital Managua.

3.2 Las camisetas diseñadas para el proyecto de internacionalización van dirigidas a un target definido que frecuentan tiendas en centros comerciales, es aquí donde se debe seleccionar los comercios que oferten el producto.

3.3 Luego del estudio respectivo se procede a designar la empresa que se encargará de comercializar nuestro producto en el mercado nicaragüense.

3.4 La directiva del clúster con la aceptación del resto de asociados proceden a firmar el contrato de distribución exclusiva por el lapso de cuatro años con opción a renovación automática.

3.5 Se acuerda con la compañía contratada cuales son los parámetros que debe cumplir esta con respecto a los soportes e información de los productos a ser distribuidos.

4.4.2 Programas de Desarrollo

El primer objetivo funcional de estos programas se fundamenta en mejorar la competitividad de las PYMES del sector de confección de prendas de vestir de la zona norte del Cantón Quito para la exportación directa al mercado nicaragüense, esto se logra mediante las estrategias funcionales de mejoras productivas, cooperativismo e inclusión y el desarrollo organizacional; y, el segundo objetivo funcional es vincular al sector privado y público en el desarrollo de procesos de apoyo al exportador textil nacional, esto se alcanza mediante las estrategias funcionales de creación de redes de promoción y apoyo empresarial locales y la mejora continua.

Tabla 4.26 Desarrollo I

ESTRUCTURA DETALLADA DE TRABAJO															
PROGRAMA / PROYECTO		Desarrollo de la capacidad productiva para cumplir con la demanda exigida por los clientes													
INDICADOR		Productividad													
#	DETALLE DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE (INSTITUCION)	TIEMPO												PRESUPUESTO
			MESES												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Inspección de la maquinaria													\$ 6,850.00	
1.1	Definir la vida útil	Brother La Bobina S.A. / Comisión de producción	■											\$ 750.00	
1.2	Realizar un historial de las máquinas	Brother La Bobina S.A. / Comisión de producción		■										\$ 900.00	
1.3	Determinar el número de horas improductivas	Brother La Bobina S.A. / Comisión de producción			■									\$ 1,200.00	
1.4	Crear fichas técnicas de las máquinas	Brother La Bobina S.A.			■	■								\$ 1,500.00	
1.5	Desarrollo de acciones preventivas para posibles desperfectos	Brother La Bobina S.A.			■	■								\$ 2,500.00	
2	Ejecución de mantenimiento de maquinaria													\$ 4,000.00	
2.1	Seleccionar expertos con experiencia	Comisión de producción			■									\$ 250.00	
2.2	Cumplir con un mantenimiento correctivo	Brother La Bobina S.A.					■							\$ 1,800.00	
2.3	Determinar costos por mantenimiento	Brother La Bobina S.A. / Comisión de producción						■						\$ 400.00	
2.4	Definir períodos de visitas de técnicos	Comisión de producción						■						\$ 350.00	
2.5	Inventariar bodegas de repuestos y herramientas	Comisión de producción							■					\$ 1,200.00	
3	Elección efectiva de materias primas													\$ 1,100.00	
3.1	Solicitud de cotizaciones	Comisión de adquisición		■										\$ 150.00	
3.2	Exigir muestras del producto	Comisión de adquisición			■									\$ 350.00	
3.3	Recepción y aceptación de cotizaciones	Directiva del cluster			■									\$ 200.00	
3.4	Comparación de calidad de diferentes proveedores	Comisión de producción				■								\$ 250.00	
3.5	Determinar la procedencia de la materia prima	Comisión de adquisición					■							\$ 150.00	
		TOTAL												\$ 11,950.00	

Elaborado por: El autor

Desglose de actividades

- 1.1 Se define la vida útil de la maquinaria para calcular el número de horas que ha laborado y determinar las condiciones de las mismas.
- 1.2 Se debe realizar un historial de la maquinaria para conocer y registrar los desperfectos que han sufrido en su trayectoria.
- 1.3 Se determina el número de horas improductivas para establecer períodos de control preventivos y correctivos.
- 1.4 Es necesario crear fichas técnicas de las máquinas para tener un registro de las averías, reparaciones y actuaciones de cada una de ellas.
- 1.5 Se desarrollarán acciones preventivas programadas con el propósito de prever posibles fallas en la maquinaria que puedan afectar la producción futura.
- 2.1 Se procede a seleccionar empresas de experiencia con personal especializado en mantenimiento de maquinaria industrial textil.
- 2.2 Es importante que toda la maquinaria involucrada en el proceso productivo de cada asociado cumplan con un mantenimiento correctivo con la finalidad de subsanar los defectos observados en cada equipo.
- 2.3 Se debe determinar los costos que acarrearán el mantenimiento de la maquinaria para informar a la comisión financiera que prevea estos valores.
- 2.4 Para definir los períodos de visitas de los técnicos se debe consultar con la comisión de producción para cuadrar horarios que no entorpezca la producción.
- 2.5 Se procede a inventariar bodegas de repuestos y herramientas para conocer con lo que se cuenta de forma física y cuadrar con lo registrado en el sistema.
- 3.1 Se solicita cotizaciones de la materia prima tanto a nivel local como internacional para determinar los futuros costos de producción.
- 3.2 Es de suma importancia antes de adquirir la materia prima, solicitar muestras de las mismas para determinar la calidad y consistencia del producto.
- 3.3 Se recibe las cotizaciones para ser revisadas en la asamblea y posteriormente aceptar la que cumpla con las condiciones solicitadas.
- 3.4 De las muestras recibidas se procede a realizar análisis físicos y químicos para determinar la calidad y decidir cual se encuentra en condiciones de ser adquirida.
- 3.5 Es importante conocer y decidir la procedencia de la materia prima ya que de esto dependerá los costos finales de venta.

Tabla 4.27 Desarrollo II

ESTRUCTURA DETALLADA DE TRABAJO															
PROGRAMA / PROYECTO		Creación de clusters para conseguir apoyo mutuo y ser mas competitivos en mercados													
INDICADOR		Número de clusters creados													
#	DETALLE DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE (INSTITUCION)	TIEMPO												PRESUPUESTO
			MESES												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Determinar las PYMES con afán de internacionalizarse													\$ 3,550.00	
1.1	Llamar a reuniones de sociabilización	AITE / CAPEIPI Textil	■											\$ 800.00	
1.2	Obtener información de las empresas	AITE / CAPEIPI Textil	■											\$ 600.00	
1.3	Estudiar el perfil de los participantes	AITE / CAPEIPI Textil		■										\$ 850.00	
1.4	Conquistar la confianza del empresario	AITE / CAPEIPI Textil		■										\$ 700.00	
1.5	Presentación de estudios previos del mercado nicaraguense	Agencia "CONSUMER"			■									\$ 600.00	
2	Diagnosticar las PYMES en capacidad de internacionalizarse													\$ 4,400.00	
2.1	Analizar la economía de la empresa	AITE / CAPEIPI Textil		■										\$ 700.00	
2.2	Determinar la infraestructura física individual	AITE / CAPEIPI Textil			■	■								\$ 1,200.00	
2.3	Identificación de las cadenas productivas	AITE / CAPEIPI Textil				■	■							\$ 1,600.00	
2.4	Lograr la estandarización del producto	AITE / CAPEIPI Textil						■						\$ 900.00	
3	Implementación del cluster													\$ 2,850.00	
3.1	Comprometer al empresario con el modelo	AITE / CAPEIPI Textil			■									\$ 450.00	
3.2	Conformar una directiva	AITE / CAPEIPI Textil			■									\$ 400.00	
3.3	Suscripción de convenios de compra-venta por adelantado	Directiva del cluster				■								\$ 800.00	
3.4	Evaluar la competitividad	AITE / CAPEIPI Textil						■	■					\$ 1,200.00	
		TOTAL												\$ 10,800.00	

Elaborado por: El autor

Desglose de actividades

- 1.1 En la encuesta realizada a las PYMES se determinó quienes están dispuestas a internacionalizarse, a estas y con el afán de sociabilizar el proyecto se las cita a reuniones.
- 1.2 De las empresas que buscan internacionalizarse se procede a obtener información como: productos, volumen de producción, capacidad productiva, número de empleados, etc.
- 1.3 Con la información previa de las empresas interesadas se procede a estudiar el perfil de cada una con la finalidad de establecer si están en condiciones o no de ingresar al mercado nicaragüense.
- 1.4 Los gremios encargados (AITE y CAPEIPI) tratarán a toda costa de ganar la confianza de los empresarios para concientizarlos en los modelos de internacionalización.
- 1.5 Para conseguir el objetivo anterior los gremios bajo investigación previa, presentan lo atractivo que se convierte el mercado nicaragüense para nuestro producto.
- 2.1 Se procede a analizar la economía de cada una de las empresas interesadas para determinar si están o no en condiciones de internacionalizarse.
- 2.2 Mediante visitas a cada empresa se observa su infraestructura física, la misma que se transmite en la capacidad productiva que pueden generar.
- 2.3 En las visitas a las empresas se identifica si mediante procesos tecnológicos las operaciones de transformación son planificadas hasta obtener el producto final.
- 2.4 Lo que se pretende conseguir del clúster es la estandarización del producto mediante su clasificación y descripción según su calidad y sus características.
- 3.1 El primer paso para la creación del clúster es comprometer al empresario a fusionarse y colaborar entre sí para volverse más competitivos en mercados internacionales.
- 3.2 Una vez aceptada la idea de fusión, es necesario conformar una directiva que se encargará de comandar el proceso de internacionalización de las camisetas de mujer y niña.
- 3.3 La directiva designada procederá como primera labor conseguir suscribir convenios de compra de materia prima e insumos y la venta de las camisetas por adelantado.
- 3.4 Finalmente, mediante la infraestructura, la estabilidad económica, el análisis de las cadenas productivas y la eficiencia de cada una de las empresas, podemos evaluar su competitividad.

Tabla 4.28 Desarrollo III

ESTRUCTURA DETALLADA DE TRABAJO															
PROGRAMA / PROYECTO		Creación departamentos de logística y comercio exterior para el manejo de exportaciones													
INDICADOR		Modelo de estructura departamental													
#	DETALLE DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE (INSTITUCION)	TIEMPO												PRESUPUESTO
			MESES												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Selección de personal													\$ 2,400.00	
1.1	Delegación para reclutamiento	Hunter & Hunter Consultores												\$ 450.00	
1.2	Publicación en medios visuales	Hunter & Hunter Consultores												\$ 850.00	
1.3	Entrevista a candidatos	Hunter & Hunter Consultores												\$ 650.00	
1.4	Admisión a seleccionados	Hunter & Hunter Consultores												\$ 450.00	
2	Capacitación al personal													\$ 3,550.00	
2.1	Contratación de capacitadores	Comisión de Comercio Exterior / CBS Network												\$ 1,800.00	
2.2	Determinar número de horas	CBS Network												\$ 200.00	
2.3	Acordar espacio físico	CBS Network												\$ 800.00	
2.4	Alquiler de medios audiovisuales	CBS Network												\$ 750.00	
3	Registro de exportadores													\$ 370.00	
3.1	Registro de exportador ante el SENAE	Comisión de Comercio Exterior / SENAE												\$ 250.00	
3.2	Adquirir Token (firma electrónica)	Comisión de Comercio Exterior / BCE												\$ 120.00	
4	Preparar el proceso de exportación													\$ 1,820.00	
4.1	Uso y llenado de documentación	Comisión de Comercio Exterior / Agencia FMA												\$ 320.00	
4.2	Contratación de agencia de carga y aduanas	Comisión de Comercio Exterior / Directiva del cluster / Agencia FMA												\$ 450.00	
4.3	Obtención de certificados y autorizaciones	Comisión de Comercio Exterior / INEN-MIPRO-Bureau Veritas												\$ 700.00	
4.4	Determinar mecanismos de pago	Comisión de Comercio Exterior												\$ 350.00	
TOTAL														\$ 8,140.00	

Elaborado por: El autor

Desglose de actividades

- 1.1 Delegar a una empresa experta en reclutamiento de personal para que se ocupe en la selección del personal que se encargará del proceso de logística y comercio exterior.
- 1.2 Se publicará en diferentes medios visuales el llamamiento a concurso, lo indispensable será la búsqueda de personal con experiencia.
- 1.3 Se recibirá y seleccionará diez carpetas con el mejor perfil, quienes serán entrevistados para comprobar el grado de conocimiento que tienen sobre importaciones, exportaciones y logística internacional en general.
- 1.4 De los seleccionados se contratará a tres personas que se encarguen de la logística y comercio exterior del clúster.
- 2.1 Se procede a contratar a la empresa CBS Network experta logística internacional y con un staff de técnicos profesionales para el proceso de capacitación.
- 2.2 En el lapso de una semana se dictarán cuarenta horas distribuidas en cuatro temáticas: Exportaciones, Importaciones, Transporte y Aduanas.
- 2.3 En uno de los hoteles de la capital se contratará un salón con capacidad de 20 personas para llevar a cabo el proceso de capacitaciones.
- 2.4 Alquilar por el lapso de cinco días un proyector, una pantalla de proyección y sistemas de audio.
- 3.1 Realizar el trámite mediante el sistema Ecuapass para registrarse como exportadores ante el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE).
- 3.2 En el Banco Central del Ecuador o en la empresa Security Data adquirir el Tokem para la firma electrónica de todo trámite, misma que tendrá vigencia para cinco años.
- 4.1 A través del sistema informático del SENAE (Ecuapass) se procede al llenado de la Declaración Aduanera de Exportación DAE, adjuntando de forma digital los respectivos documentos de acompañamiento y soporte.
- 4.2 Luego de la licitación respectiva se procede a contratar a la agencia de carga para el transporte de mercancías y a la agencia de aduanas que se encargará del trámite aduanero.
- 4.3 Ante las entidades respectivas (MIPRO, INEN, Bureau Veritas) se procede a tramitar las autorizaciones previas y certificados de calidad, que garantizan las condiciones y naturaleza de las camisetas.
- 4.4 Determinar tanto para las importaciones de materia prima o insumos como para las exportaciones hacia Nicaragua las formas de pago que pudieran ser mediante cartas de crédito o giros directo.

Tabla 4.29 Desarrollo IV

ESTRUCTURA DETALLADA DE TRABAJO															
PROGRAMA / PROYECTO		Generación de convenios con instituciones estatales y cámaras de producción para que brinden asistencia al sector en temas de promoción de exportaciones													
INDICADOR		Número de convenios celebrados para promoción													
#	DETALLE DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE (INSTITUCION)	TIEMPO												PRESUPUESTO
			MESES												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Acercamiento a organismos														\$ 750.00
1.1	Reuniones con PROECUADOR	Directiva del cluster / PROECUADOR													\$ 150.00
1.2	Reuniones con AITE	Directiva del cluster / AITE													\$ 150.00
1.3	Reuniones con CAPEIPI	Directiva del cluster / CAPEIPI													\$ 150.00
1.4	Reuniones con MIPRO	Directiva del cluster / MIPRO													\$ 150.00
1.5	Reuniones con FEDEXPOR	Directiva del cluster / FEDEXPOR													\$ 150.00
2	Firma de convenios														\$ 900.00
2.1	Designación de representantes	Directiva del cluster / Instituciones													\$ 200.00
2.2	Presentación de propuestas	Directiva del cluster													\$ 250.00
2.3	Determinación de tiempo y espacio	Directiva del cluster / Instituciones													\$ 250.00
2.4	Renovación periódica de convenios	Directiva del cluster / Instituciones													\$ 200.00
3	Acciones a desarrollar														\$ 13,300.00
3.1	Lograr una adecuada cultura exportadora	PROECUADOR / FEDEXPOR													\$ 400.00
3.2	Promoción de oferta de productos no tradicionales	PROECUADOR / FEDEXPOR													\$ 650.00
3.3	Crear una agregaduría comercial en Nicaragua	PROECUADOR													\$ 6,500.00
3.4	Inserción estratégica en el comercio internacional	PROECUADOR													\$ 750.00
3.5	Participación del sector en ferias internacionales	PROECUADOR													\$ 5,000.00
TOTAL															\$ 14,950.00

Elaborado por: El autor

Desglose de actividades

- 1.1 Reuniones con personal de PROECUADOR, encargados de ejecutar políticas y normas de promoción de exportaciones, quienes ayudarán a promover la oferta de las camisetas de mujer y niña en Nicaragua.
- 1.2 Reuniones con directivos de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, para que representen y defiendan los intereses del clúster.
- 1.3 Reuniones con directivos de la CAPEIPI sector textil para que asistan al clúster en el cumplimiento de la normativa legal y técnica.
- 1.4 Reuniones con personal del MIPRO para conocer los requisitos y características de los documentos de control previo o licencias de importaciones que ellos otorgan.
- 1.5 Reuniones con directivos de FEDEXPOR para buscar asesoramiento en materias de origen y procesos de internacionalización en general.
- 2.1 Se designa a la directiva del clúster como representantes del grupo para la firma de convenios con las instituciones señaladas.
- 2.2 La directiva designada procede ante las instituciones, la presentación de las propuestas de agrupamiento e internacionalización definidas previamente.
- 2.3 Se determina en los convenios, el tiempo de duración de los respectivos contratos y el lugar donde se llevará a cabo futuras reuniones.
- 2.4 En la penúltima cláusula de los contratos, se señalará la renovación automática con iguales términos y plazos de cada contrato.
- 3.1 Con los convenios firmados se busca lograr una adecuada cultura exportadora con énfasis en los nuevos actores del comercio exterior como pretende ser este clúster.
- 3.2 Se trata por medio de PROECUADOR promocionar la oferta de productos no tradicionales como son nuestras camisetas de punto de algodón para mujeres y niñas.
- 3.3 Es importante establecer en Nicaragua una agregaduría comercial con el propósito de promover la oferta exportable ecuatoriana y principalmente de nuestro producto estrella.
- 3.4 Con la inserción estratégica en el comercio internacional de nuestro producto nos estamos haciendo conocer como país exportador no únicamente de productos primarios, sino también industrializados.
- 3.5 Con la venia de PROECUADOR se pretende participar con nuestros productos en ferias internacionales para dar a conocer los mismos.

Tabla 4.30 Desarrollo V

ESTRUCTURA DETALLADA DE TRABAJO															
PROGRAMA / PROYECTO		Definición de los procesos para el cumplimiento de normas técnicas exigidas en el mercado nicaraguense para los productos textiles													
INDICADOR		Número de procesos certificados													
#	DETALLE DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE (INSTITUCION)	TIEMPO												PRESUPUESTO
			MESES												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Desarrollo de prendas de calidad													\$ 2,850.00	
1.1	Adopción de buenas prácticas para fabricación	Comisión de producción												\$ 450.00	
1.2	Normalización en los procesos	Comisión de producción / INEN												\$ 600.00	
1.3	Promover e incentivar una cultura de calidad	INEN												\$ 400.00	
1.4	Mejoramiento y desarrollo	Comisión de producción / INEN												\$ 1,000.00	
1.5	Incentivar la competitividad	MIPRO / INEN												\$ 400.00	
2	Etiquetado y rotulado de prendas													\$ 3,200.00	
2.1	Determinar requisitos	INEN												\$ 200.00	
2.2	Crear códigos de lote	Comisión de producción / INEN												\$ 700.00	
2.3	Colocación de etiquetas permanentes	Comisión de producción												\$ 1,200.00	
2.4	Evitar etiqueta y rotulado indeleble	Comisión de producción												\$ 300.00	
2.5	Identificación de tallas en etiqueta	Comisión de producción												\$ 800.00	
3	Cumplimiento de normas internacionales													\$ 9,800.00	
3.1	Contratar empresas certificadoras	Dirección del cluster / Bureau Veritas												\$ 3,500.00	
3.2	Desarrollo de un reglamento técnico	Burea Veritas												\$ 2,500.00	
3.3	Establecimiento de directrices	Burea Veritas												\$ 1,200.00	
3.4	Aplicación de normas ISO	Burea Veritas												\$ 1,800.00	
3.5	Procedimiento de muestreo para comprobación	Burea Veritas												\$ 800.00	
TOTAL														\$ 15,850.00	

Elaborado por: El autor

Desglose de actividades

- 1.1 Adoptar buenas prácticas para fabricación de las prendas, garantiza que las camisetas para mujer o niña sean de calidad y con garantía para el consumo del cliente.
- 1.2 Se establecen e implementan reglas para la manufactura, cumpliendo con los requisitos de calidad en los procesos y seguridad para el fabricante y el consumidor.
- 1.3 Promover e incentivar una cultura de calidad mediante el liderazgo de los directivos del clúster con la finalidad de realizar cambios que den respuesta a las necesidades de las empresas y de los clientes.
- 1.4 Mejoramiento y desarrollo de la calidad a través de la búsqueda continua del nivel de excelencia sobre la base de un contrato con un organismo de certificación.
- 1.5 Incentivar la competitividad mediante políticas de Estado que permitan garantizar la actividad comercial internacional.
- 2.1 Las etiquetas deben ir adheridos a cada camiseta para identificar características de calidad, marca, condiciones de uso, composición de fibras, país de origen, entre otros.
- 2.2 Crear códigos de lote de forma alfabética, numérico o alfanumérico para identificar un lote de producción o una orden de pedido.
- 2.3 Colocar etiquetas permanentes sean cosidas o fijadas por cualquier método que garantice la permanencia de la información en las camisetas.
- 2.4 Evitar etiquetas y rotulado indeleble que no puedan ser borradas o eliminadas fácilmente.
- 2.5 Identificar las tallas en las mismas etiquetas que indique la medida utilizada para definir el tamaño de las camisetas.
- 3.1 Contratar empresas certificadoras que autentifiquen el cumplimiento de las normas y reglamentos técnicos oficiales exigidos por el Estado nicaragüense y pactados con el distribuidor.
- 3.2 Desarrollar de un reglamento técnico con el objetivo de cumplir las competencias en materias de reglamentación y normalización establecidas por organismos encargados tanto en origen como en destino.
- 3.3 Establecimiento de directrices tanto en temas de manufactura como etiquetado para el cumplimiento de las normas técnicas nicaragüenses.
- 3.4 Aplicación de normas ISO desarrolladas por expertos que buscan la estandarización de procesos y que se guían por las necesidades del mercado.
- 3.5 Procedimiento de muestreo para comprobación y verificación de la calidad y determinar que las camisetas cumplen con estándares internacionales.

4.4.3 Programa de mejora financiera

El objetivo funcional de este programa es consolidar el financiamiento de las operaciones de exportación mediante la estrategia funcional de gestión de crédito gubernamental, privado o de cooperación.

Tabla 4.31 Finanzas I

ESTRUCTURA DETALLADA DE TRABAJO															
PROGRAMA / PROYECTO		Programa "Textil Exportador"													
INDICADOR		Número de créditos aprobados y entregados a los empresarios													
#	DETALLE DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE (INSTITUCION)	TIEMPO												PRESUPUESTO
			MESES												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Desarrollar un análisis financiero														\$ 8,000.00
1.1	Determinar inversión en activos	Deloitte & Touche	■	■											\$ 2,000.00
1.2	Calcular montos de capital de trabajo	Deloitte & Touche		■											\$ 2,000.00
1.3	Examinar el estado de situación inicial	Deloitte & Touche		■											\$ 2,000.00
1.4	Analizar el estado de pérdidas y ganancia	Deloitte & Touche		■											\$ 2,000.00
2	Acercamiento a entidades crediticias														\$ 780.00
2.1	Reuniones con la CFN	Dirección del cluster / CFN			■										\$ 150.00
2.2	Reuniones con entidades financieras privadas	Dirección del cluster / Bancos privados			■										\$ 250.00
2.3	Conocer requisitos de préstamos y productos financieros	Dirección del cluster / CFN - Bancos privados				■									\$ 180.00
2.4	Conservar saldos promedios de cuatro cifras	Dirección del cluster / Bancos privados				■									\$ 200.00
3	Gestionar créditos														\$ 4,900.00
3.1	Actualizar declaraciones SRI y SC	MODERNIZA				■	■								\$ 1,200.00
3.2	Financiamiento para mejoramiento productivo	CFN					■	■							\$ 1,000.00
3.3	Avaluar garantías disponibles	CFN / Dirección del cluster						■	■						\$ 1,500.00
3.4	Realizar un préstamo piloto	Dirección del cluster / CFN							■						\$ 1,200.00
TOTAL															\$ 13,680.00

Elaborado por: El autor

Desglose de actividades

- 1.1 Determinar la inversión en activos para diagnosticar si se está utilizando correctamente los recursos o si es necesario la inyección de capital.
- 1.2 Calcular montos de capital de trabajo para determinar la capacidad del clúster para llevar a cabo el proceso de internacionalización a corto plazo.
- 1.3 Examinar el estado de situación inicial para conocer la situación del patrimonio de cada participante en el período inmediato anterior.
- 1.4 Analizar el estado de pérdidas y ganancias, así podremos conocer los ingresos y los gastos que maneja cada socio del clúster.
- 2.1 Reuniones con la Corporación Financiera Nacional para conocer sus productos financieros destinados a las PYMES.
- 2.2 Acercamiento con entidades bancarias privadas para averiguar características detalladas en créditos dirigidos a las PYMES.
- 2.3 Tanto en la CFN como en la banca privada se solicita los requisitos y tipos de crédito destinados a procesos de internacionalización realizadas por PYMES.
- 2.4 Uno de los requisitos para acceder a créditos es que el prestamista mantenga depósitos con saldos promedio de cuatro cifras.
- 3.1 El primer paso para acceder a cualquier tipo de crédito es ponerse al día en las declaraciones ante el Servicio de Rentas Internas (IVA e IR) y en la Superintendencia de Compañías.
- 3.2 Se ha decidido optar por el crédito CREDIPYME que otorga la CFN con un interés anual promedio de 9.8%.
- 3.3 Se procede a realizar el avalúo de activos fijos para que los mismos sean asignados como garantía.
- 3.4 Para determinar la efectividad del crédito se procede como primera y única vez a realizar un préstamo piloto.

4.4.4 Programas de Posicionamiento

El objetivo funcional de este programa es posicionar el producto textil ecuatoriano en el mercado femenino nicaragüense mediante las estrategias funcionales de la aplicación de la marca país y la promoción comercial.

Tabla 4.32 Posicionamiento I

ESTRUCTURA DETALLADA DE TRABAJO															
PROGRAMA / PROYECTO		Programa "Ecuador y Nicaragua hacen negocios"													
INDICADOR		Número de alianzas para difusión de marca													
#	DETALLE DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE (INSTITUCION)	TIEMPO												PRESUPUESTO
			MESES												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Desarrollo de una marca comercial													\$ 3,000.00	
1.1	Personificar la marca	DUPLA agencia creativa												\$ 700.00	
1.2	Elección de un nombre llamativo	DUPLA agencia creativa												\$ 600.00	
1.3	Creación del logotipo	DUPLA agencia creativa												\$ 900.00	
1.4	Escoger un eslogan adecuado	DUPLA agencia creativa												\$ 800.00	
2	Sociabilizar la marca en el cluster													\$ 1,350.00	
2.1	Llamar a reunión de involucrados	Dirección del cluster												\$ 800.00	
2.2	Directivo presenta marca en su PYME	Dirección del cluster / DUPLA agencia creativa												\$ 150.00	
2.3	Comprometer al personal con el producto	Dirección del cluster / DUPLA agencia creativa												\$ 200.00	
2.4	Cultivar relación con el cliente	Dirección del cluster / DUPLA agencia creativa												\$ 200.00	
3	Posicionamiento de la marca en Nicaragua													\$ 3,500.00	
3.1	Campaña dirigido al segmento	Agencia "CONSUMER"												\$ 1,300.00	
3.2	Crear alianzas	Dirección del cluster												\$ 1,000.00	
3.3	Uso de redes sociales	MULTIMARK												\$ 1,200.00	
TOTAL														\$ 7,850.00	

Elaborado por: El autor

Desglose de actividades

- 1.1 Personificar la marca para concederle a la misma una identidad propia y dinámica con características y atributos diferenciables de las demás.
- 1.2 Elegir un buen nombre que llame la atención del consumidor y que a la postre resultará un valioso activo para el clúster.
- 1.3 Crear un logotipo que se manifieste por medio de un texto o una imagen gráfica que identifique y represente a nuestro país.
- 1.4 Se debe escoger un eslogan contagioso y fácil de recordar con una frase que cale en el consumidor.
- 2.1 Llamar a reuniones para buscar las formas adecuadas de sociabilizar la marca en el grupo.
- 2.2 Posteriormente se transmite la marca a los representantes de cada PYME para que a su vez difunda en su empresa.
- 2.3 Directivo de cada PYME debe comprometer al personal con la marca y el producto, buscando obtener resultados positivos en ventas futuras.
- 2.4 Mediante medios tecnológicos principalmente el internet se tratará de cultivar una relación y fidelidad del cliente con la marca.
- 3.1 Por medio de especialistas y a través de medios de comunicación visual (periódicos y revistas de moda) se difundirá la marca dirigido al segmento femenino.
- 3.2 En Nicaragua se buscará empresas especializadas en marketing y publicidad de prendas de vestir y se creará alianzas estratégicas para posicionar la marca.
- 3.3 A través de las diferentes redes sociales (Facebook, LinkedIn, Twitter, Google+, etc.) se difundirá la marca dirigido al segmento femenino.

Tabla 4.33 Posicionamiento II

ESTRUCTURA DETALLADA DE TRABAJO															
PROGRAMA / PROYECTO		Campaña publicitaria en destino													
INDICADOR		ROI Publicitario													
#	DETALLE DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE (INSTITUCION)	TIEMPO												PRESUPUESTO
			MESES												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Desarrollo de estrategias creativas													\$ 3,900.00	
1.1	Delinear el segmento	HUELLA agencia pub.												\$ 900.00	
1.2	Elección de medios de comunicación	HUELLA agencia pub.												\$ 800.00	
1.3	Diseño de la campaña publicitaria	HUELLA agencia pub.												\$ 1,500.00	
1.4	Establecer el mensaje	HUELLA agencia pub.												\$ 700.00	
2	Determinar estrategias de la campaña													\$ 4,000.00	
2.1	Definir el presupuesto	Comisión financiera												\$ 800.00	
2.2	Motivar al consumidor	HUELLA agencia pub.												\$ 1,200.00	
2.3	Crear mensajes visuales y sonoros	HUELLA agencia pub.												\$ 1,200.00	
2.4	Descuentos en fechas específicas	Comisión de mercadeo												\$ 800.00	
3	Lanzamiento de la campaña													\$ 6,100.00	
3.1	Alquiler de islas en centros comerciales	Comisión de mercadeo												\$ 3,500.00	
3.2	Publicitar descuentos por lanzamiento	HUELLA agencia pub. / Comisión de mercadeo												\$ 800.00	
3.3	Emisión de catálogos	HUELLA agencia pub. / Comisión de mercadeo												\$ 1,800.00	
TOTAL														\$ 14,000.00	

Elaborado por: El autor

Desglose de actividades

- 1.1 En el mercado nicaragüense se debe delimitar el segmento sobre la base del producto que va dirigido a mujeres de entre 15 y 55 años de edad.
- 1.2 Se procede a elegir a la revista Estilo y Moda con publicación quincenal y los matutinos El Nuevo Diario y La Prensa para llevar a cabo la campaña publicitaria.
- 1.3 Diseño de la campaña publicitaria de carácter masivo para un período de seis meses, misma que se convierta en una herramienta importante para la comercialización de las camisetas de mujer.
- 1.4 Establecer un mensaje para convencer a los consumidores que adquieran las camisetas que publicita el anunciante.
- 2.1 Se establece el presupuesto destinado a la publicidad, tomando en cuenta los diferentes factores como el mercado, la competencia y la capacidad de inversión.
- 2.2 Motivar al consumidor mediante publicidad móvil que influya en las decisiones de compra en los establecimientos comerciales.
- 2.3 En los locales comerciales que se distribuya el producto se debe aplicar mensajes visuales y sonoros para llamar la atención del público objetivo.
- 2.4 Desarrollar campañas publicitando descuentos en fechas conmemorativas como día de la madre, día de la mujer, navidad, etc.
- 3.1 En los pasillos de tres principales centros comerciales de Managua se alquilará islas de 4 x 4 m. para publicitar las camisetas.
- 3.2 Mediante los sistemas publicitarios definidos se darán a conocer algunos descuentos por el lanzamiento de la marca en el mercado.
- 3.3 Se mandará a elaborar 12.000 dípticos en papel couché, donde en las cuatro caras se observará bellas a damas luciendo diferentes modelos de camisetas.

Tabla 4.34 Posicionamiento III

ESTRUCTURA DETALLADA DE TRABAJO															
PROGRAMA / PROYECTO		Programa de promoción de las prendas en Ferias en Nicaragua													
INDICADOR		Número de ferias en las que se participa													
#	DETALLE DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE (INSTITUCION)	TIEMPO												PRESUPUESTO
			MESES												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Seleccionar ferias en Nicaragua														\$ 6,400.00
1.1	Cotizar stand en feria	Agencia "CONSUMER" / Comisión de mercadeo													\$ 600.00
1.2	Disponer de productos promocionales	HUELLA agencia pub. / Comisión de mercadeo													\$ 1,800.00
1.3	Seleccionar impulsadoras	CELKA S. A.													\$ 2,500.00
1.4	Usar publicidad impresa	HUELLA agencia pub. / Comisión de mercadeo													\$ 1,500.00
2	Crear programas de promoción de ventas														\$ 3,900.00
2.1	Determinar el presupuesto	Comisión financiera													\$ 600.00
2.2	Contratar empresa afín	Comisión de mercadeo													\$ 800.00
2.3	Desarrollo de marketing directo	HUELLA agencia pub.													\$ 2,000.00
2.4	Crear relaciones públicas	HUELLA agencia pub.													\$ 500.00
3	Determinar tipos de promoción														\$ 3,200.00
3.1	Desarrollar cupones o vales de descuento	HUELLA agencia pub. / Comisión de mercadeo													\$ 1,200.00
3.2	Reducción de precios por lanzamiento	Comisión de mercadeo													\$ 800.00
3.3	Realizar concursos y sorteos	HUELLA agencia pub.													\$ 1,200.00
TOTAL															\$ 13,500.00

Elaborado por: El autor

Desglose de actividades

- 1.1 Cotizar stands en las dos principales ferias de ropa y moda en Nicaragua como son Expoapen y Expomoda que se realiza en mayo y diciembre de cada año.
- 1.2 Para impulsar las ventas de las camisetas en las ferias se debe contar con productos promocionales como esferos, agendas, llaveros con la marca del producto y enviar a fabricar banners para los stands.
- 1.3 A través de la agencia autorizada se procede a seleccionar y contratar a dos señoritas impulsadoras que contribuyan a fomentar las ventas.
- 1.4 Por medio de las impulsadoras, en las ferias se procede a entregar los asistentes propaganda de nuestro producto a través de dípticos.
- 2.1 Se determina el presupuesto destinado a la promoción y propaganda basado en un porcentaje de estimación de las ventas.
- 2.2 Se procede a contratar a la empresa “HUELLA agencia de publicidad”, versados en temas promocionales para que realicen programas de promoción de ventas.
- 2.3 La empresa contratada se encargará de buscar conexión directa del producto con los consumidores del mercado objetivo, con el propósito de cultivar una relación.
- 2.4 Crear relaciones públicas mediante una comunicación estratégica sostenibles a largo plazo, con el propósito de fomentar los vínculos con el cliente.
- 3.1 Para introducir el producto al mercado y buscar lealtad de los clientes, se debe enviar a elaborar cupones y vales de descuentos con porcentajes de rebaja determinados.
- 3.2 Reducción de precios por lanzamiento para asegurar la aceptación del mercado y buscar atraer a los clientes de la competencia respecto de nuestra marca.
- 3.3 Para darle un toque de emoción y como una buena estrategia promocional de incentivo al consumidor, es realizar concursos y sorteos que ofrezcan algo de diversión para el cliente.

Tabla 4.35 Escala estratégica

1		2	
OBJETIVO PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR	MATRIZ PRODUCTIVA	OBJETIVO SECTORIAL	ESTRATEGIA SECTORIAL
<p>Objetivo 8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.</p> <p>Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva.</p>	<p>Cuarto eje. Fomento a las exportaciones de productos nuevos, provenientes de actores nuevos -particularmente de la economía popular y solidaria-, o que incluyan mayor valor agregado - alimentos frescos y procesados, confecciones y calzado, turismo-. Con el fomento a las exportaciones se busca diversificar y ampliar los destinos internacionales de nuestros productos.</p>	<p>Consolidar la internacionalización de las PYMES de Confección de Prendas de Vestir</p>	<p>Fortalecimiento competitivo del sector de confección de prendas de vestir en materia de acceso a mercados, desarrollo de estructuras productivas eficientes, apoyo financiero y promoción de las exportaciones</p>

Continuación de la Tabla 4.35 Escala estratégica

3		4	
EJE ESTRATEGICOS	OBJETIVOS FUNCIONALES	ESTRATEGIAS FUNCIONALES	PROYECTOS DE DESARROLLO / INVERSIÓN
Crecimiento	Potenciar la internacionalización de la Pymes dedicadas a la fabricación de textiles hacia el mercado nicaraguense	Exportación Directa	Incursión con exportaciones directas de camisetas de punto de algodón para mujeres o niñas
	Garantizar la distribución adecuada de los productos en el mercado de destino	Desarrollo de canales de distribución	Diseñar el plan de logística adecuado para ingresar con el producto al mercado nicaraguense
	Crear redes comerciales que apoyen la promoción de largo plazo de los textiles ecuatorianos en el mercado	Gestión de distribidores	Desarrollar las relaciones comerciales con el mercado nicaraguense mediante la negociación de productos textiles de la partida 6109.10
Desarrollo	Mejorar la competitividad de las Pymes del sector textil para la exportación a mercados internacionales	Mejoras productivas	Desarrollo de la capacidad productiva para cumplir con la demanda exigida por los clientes
		Cooperativismo - Inclusión	Creación de clusters para conseguir apoyo mutuo y ser más competitivos en mercados internacionales
		Desarrollo organizacional	Creación departamentos de logística y comercio exterior para el manejo de exportaciones
	Vincular el sector privado y público en el desarrollo de procesos de apoyo al exportador textil nacional	Redes de promoción y apoyo empresarial locales	Generación de convenios con instituciones estatales y cámaras de producción para que brinden asistencia al sector en temas de promoción de exportaciones
		Mejora continua	Definición de los procesos para el cumplimiento de normas técnicas exigidas en el mercado nicaraguense para los productos textiles
Finanzas	Consolidar el financiamiento de las operaciones de exportación	Gestión de Crédito Gubernamental / Privado / de Cooperación	Programa "Textil Exportador"
Posicionamiento	Posicionar el producto textil ecuatoriano en el mercado femenino nicaraguense	Aplicación de la marca país	Programa "Ecuador y Nicaragua hacen negocios"
		Promoción Comercial	Campaña publicitaria en destino
			Programa de promoción de las prendas en Ferias en Nicaragua

Elaborado por: el Autor

Continuación de la Tabla 4.35 Escala estratégica

5	
INVOLUCRADOS (Instituciones privada o públicas)	PRESUPUESTO
PROECUADOR; directiva del cluster	8,850.00
Comisión de comercio exterior	5,150.00
Agencia "CONSUMER"; directiva de cluster; comisión de producción	7,680.00
Brother La Bobina S. A.; comisión de producción; directiva del cluster	11,950.00
AITE; CAPEIPI textil; Agencia "CONSUMER"; directiva del cluster	10,800.00
HUNTER & HUNTER Consultores; Comisión de comercio exterior; CBS Network; SENA; Agencia FMA; directiva del cluster; Bureau Veritas; INEN; MIPRO	8,140.00
Directiva del cluster; PROECUADOR; AITE; CAPEIPI; MIPRO ; FEDEXPOR;	14,950.00
Comisión de producción; INEN; MIPRO; Bureau Veritas	15,850.00
Deloitte & Touche; dirección del cluster; Corporación Financiera Nacional; MODERNIZA; bancos privados	13,680.00
DUPLA agencia creativa; dirección del cluster; Agencia "CONSUMER"; MULTIMARK	7,850.00
HUELLA agencia publicitaria; comisión financiera; comisión de mercadeo	14,000.00
Agencia "CONSUMER"; comisión de mercadeo; HUELLA agencia publicitaria; CELKA S.A.; comisión financiera	13,500.00

Elaborado por: el Autor

4.5 Presupuesto

En los cuatro programas propuestos (crecimiento, desarrollo, mejora financiera y posicionamiento) encontramos sus correspondientes indicadores, donde cada uno goza de su propio financiamiento que en forma condensada se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 4.36 Presupuesto del proyecto de internacionalización

PROYECTOS DE DESARROLLO / INVERSIÓN	INVOLUCRADOS (Instituciones privada o públicas)	PRESUPUESTO
Incurción con exportaciones directas de camisetas de punto de algodón para mujeres o niñas	PROECUADOR; directiva del clúster	\$ 8.850,00
Diseñar el plan de logística adecuado para ingresar con el producto al mercado nicaragüense	Comisión de comercio exterior	\$ 5.150,00
Desarrollar las relaciones comerciales con el mercado nicaragüense mediante la negociación de productos textiles de la partida 6109.10	Agencia "CONSUMER"; directiva de clúster; comisión de producción	\$ 7.680,00
Desarrollo de la capacidad productiva para cumplir con la demanda exigida por los clientes	Brother La Bobina S. A.; comisión de producción; directiva del clúster	\$ 11.950,00
Creación de clúster para conseguir apoyo mutuo y ser más competitivos en mercados internacionales	AITE; CAPEIPI textil; Agencia "CONSUMER"; directiva del clúster	\$ 10.800,00
Creación departamentos de logística y comercio exterior para el manejo de exportaciones	HUNTER & HUNTER Consultores; Comisión de comercio exterior; CBS Network; SENA E; Agencia FMA; directiva del clúster; Bureau Veritas; INEN; MIPRO	\$ 8.140,00
Generación de convenios con instituciones estatales y cámaras de producción para que brinden asistencia al sector en temas de promoción de exportaciones	Directiva del clúster; PROECUADOR; AITE; CAPEIPI; MIPRO ; FEDEXPOR;	\$ 14.950,00
Definición de los procesos para el cumplimiento de normas técnicas exigidas en el mercado nicaragüense para los productos textiles	Comisión de producción; INEN; MIPRO; Bureau Veritas	\$ 15.850,00
Programa "Textil Exportador"	Deloitte & Touche; dirección del clúster; Corporación Financiera Nacional;	\$ 13.680,00

	MODERNIZA; bancos privados	
Programa "Ecuador y Nicaragua hacen negocios"	DUPLA agencia creativa; dirección del clúster; Agencia "CONSUMER"; MULTIMARK	\$ 7.850,00
Campaña publicitaria en destino	HUELLA agencia publicitaria; comisión financiera; comisión de mercadeo	\$ 14.000,00
Programa de promoción de las prendas en Ferias en Nicaragua	Agencia "CONSUMER"; comisión de mercadeo; HUELLA agencia publicitaria; CELKA S.A.; comisión financiera	\$ 13.500,00
TOTAL		\$ 132.400,00

Elaborado por: el Autor

4.6 Impacto económico de la propuesta

Para determinar el impacto económico en primera instancia se definirá los gastos de venta que lo conforman aquellos costos relacionados con el proceso logístico de exportación con el propósito determinar el precio FOB (Free On Board – Libre a bordo), colocada la carga en el puerto de Guayaquil. Tomando en cuenta que el primer año se realizará dos envíos, uno cada seis meses, en contenedores de 20' donde en cada contenedor se exportará 30.375 camisetas en 316 cajas de ocho docenas cada caja y una con 39 unidades.

Tabla 4.37 Gastos de venta

GASTOS DE VENTA	Costo Unitario	Costo por Envío	Costo por dos envíos al año
EX-WORK	5,0000	151.875,00	303.750,00
Transporte Interno (Bodega-Aduana)	0,0263	800,00	1.600,00
FAS	5,0263	152.675,00	305.350,00
Manipuleo	0,0030	91,75	183,50
Trámites aduaneros	0,0018	55,00	110,00
Documentos de exportación	0,0042	126,60	253,20
FOB	5,0353	152.948,35	305.896,70
Agente Afianzado	0,0082	250,00	500,00
FOB (Guayaquil)	5,0436	153.198,35	306.396,70

Fuente: TICSА CARGO

Elaborado por: el Autor

Como se puede observar el valor unitario de cada camiseta luego de establecer los costos de exportación es de \$ 5,04, donde al año el valor FOB total asciende a la suma de \$ 306.396,70, con estos costos en la siguiente tabla se procede a establecer la proyección de las ventas para los siguientes diez años:

Tabla 4.38 Proyección de las ventas

N	Po	(1+t)	Toneladas	Kilogramos	Normal (Unidades)	Precio	Dólares
0	18,225		18,225	18.225,00	60.750,00	5,04	306.396,70
1		1,15	20,96	20.958,75	69.862,50	5,04	352.356,21
2		1,32	24,10	24.102,56	80.341,88	5,04	405.209,64
3		1,52	27,72	27.717,95	92.393,16	5,04	465.991,08
4		1,75	31,88	31.875,64	106.252,13	5,04	535.889,74
5		2,01	36,66	36.656,98	122.189,95	5,04	616.273,20
6		2,31	42,16	42.155,53	140.518,44	5,04	708.714,19
7		2,66	48,48	48.478,86	161.596,21	5,04	815.021,31
8		3,06	55,75	55.750,69	185.835,64	5,04	937.274,51
9		3,52	64,11	64.113,30	213.710,98	5,04	1.077.865,69

Elaborado por: el Autor

Determinados los ingresos proyectados, en la siguiente tabla se presenta el flujo de efectivo:

Tabla 4.39 Flujo de efectivo

Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<i>Ingresos</i>	\$ 306.396,70	\$ 352.356,21	\$ 405.209,64	\$ 465.991,08	\$ 535.889,74	\$ 616.273,20	\$ 708.714,19	\$ 815.021,31	\$ 937.274,51	\$ 1.077.865,69
<i>Costos operativos</i>	\$ 182.250,00	\$ 209.587,50	\$ 241.025,63	\$ 277.179,47	\$ 318.756,39	\$ 366.569,85	\$ 421.555,32	\$ 484.788,62	\$ 557.506,92	\$ 641.132,95
UTILIDAD BRUTA	\$ 124.146,70	\$ 142.768,71	\$ 164.184,01	\$ 188.811,61	\$ 217.133,35	\$ 249.703,36	\$ 287.158,86	\$ 330.232,69	\$ 379.767,59	\$ 436.732,73
<i>Gastos administrativos</i>	\$ 60.752,00	\$ 69.864,50	\$ 80.343,88	\$ 92.395,16	\$ 106.254,13	\$ 122.191,95	\$ 140.520,44	\$ 161.598,21	\$ 185.837,64	\$ 213.712,98
<i>Gastos de ventas</i>	\$ 2.646,70	\$ 3.043,71	\$ 3.500,26	\$ 4.025,30	\$ 4.629,09	\$ 5.323,46	\$ 6.121,98	\$ 7.040,27	\$ 8.096,32	\$ 9.310,76
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 60.748,00	\$ 69.860,50	\$ 80.339,88	\$ 92.391,16	\$ 106.250,13	\$ 122.187,95	\$ 140.516,44	\$ 161.594,21	\$ 185.833,64	\$ 213.708,98
Gastos financieros	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Utilidad antes de participación	\$ 60.748,00	\$ 69.860,50	\$ 80.339,88	\$ 92.391,16	\$ 106.250,13	\$ 122.187,95	\$ 140.516,44	\$ 161.594,21	\$ 185.833,64	\$ 213.708,98
<i>Participación de trabajadores</i>	\$ 9.112,20	\$ 10.479,08	\$ 12.050,98	\$ 13.858,67	\$ 15.937,52	\$ 18.328,19	\$ 21.077,47	\$ 24.239,13	\$ 27.875,05	\$ 32.056,35
Utilidad antes de impuestos	\$ 51.635,80	\$ 59.381,43	\$ 68.288,89	\$ 78.532,48	\$ 90.312,61	\$ 103.859,76	\$ 119.438,98	\$ 137.355,08	\$ 157.958,59	\$ 181.652,64
<i>Impuesto a la renta</i>	\$ 11.359,88	\$ 13.063,91	\$ 15.023,56	\$ 17.277,15	\$ 19.868,77	\$ 22.849,15	\$ 26.276,57	\$ 30.218,12	\$ 34.750,89	\$ 39.963,58
Utilidad neta	\$ 40.275,92	\$ 46.317,51	\$ 53.265,34	\$ 61.255,34	\$ 70.443,84	\$ 81.010,61	\$ 93.162,40	\$ 107.136,96	\$ 123.207,70	\$ 141.689,06

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
FLUJO DE EFECTIVO	-\$ 132.400,00	\$ 40.275,92	\$ 46.317,51	\$ 53.265,34	\$ 61.255,34	\$ 70.443,84	\$ 81.010,61	\$ 93.162,40	\$ 107.136,96	\$ 123.207,70	\$ 141.689,06

Elaborado por: el Autor

4.6.1 Costo de oportunidad

Es la tasa de descuento que corresponderá a la rentabilidad que el inversionista exige a la inversión por renunciar a un uso alternativo de esos recursos en proyectos con niveles de riesgos similares, la cual se debe aplicar en forma de un porcentaje para descontar los flujos nominales de caja para traer a valor presente los flujos futuros. (Barreno, 2009)

Para la presente propuesta se tomará la información proporcionada por la SENPLADES quien para obtener el costo de oportunidad actual procede:

i= Riesgo país = 14,94%

r= Tasa pasiva = 4,98%

Donde $CO = i + r + i \times r$

$$CO = 20.66\%$$

4.6.2 Valor actual neto (VAN)

Significa traer a valores de hoy los flujos futuros y se calcula sacando la diferencia entre todos los ingresos y los egresos o en su defecto el flujo neto de caja expresado en moneda actual a través de una tasa de descuento específica. En función de estos resultados, este criterio sugiere que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN), es igual o superior a cero. (Barreno, 2009)

$$VAN = \sum \frac{FNCt}{(1+i)^n} - I_0$$

Dónde:

FNC = Flujo Neto de Caja

t = Periodo de Estudio

I₀ = Inversión Inicial

i = Tasa de Oportunidad del Capital o de Descuento

n = Número de períodos considerados

Así se determina que nuestro VAN es de \$ 139.022,97

4.6.3 Tasa interna de retorno (TIR)

Nos indica el porcentaje de rentabilidad que obtendrá el inversionista como premio a la decisión de invertir en una alternativa de inversión seleccionada. Matemáticamente quiere decir que este indicador evalúa al proyecto en función de una tasa única de rendimiento por período en donde los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. (Barreno, 2009)

Para el cálculo del TIR, se emplea la fórmula de las aproximaciones sucesivas:

$$TIR = tm + (TM - tm) \left(\frac{VAN\ tm}{VAN\ tm - VAN\ TM} \right)$$

Dónde:

tm = Tasa menor

TM = Tasa mayor

VAN tm = Valor Actual Neto con tasa menor

VAN TM = Valor Actual Neto con tasa mayor

Así se determina que la TIR para la propuesta de internacionalización de las PYMES del sector de confecciones textiles de la zona norte del cantón Quito es del 41,63%.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- ✓ Las cifras estadísticas demuestran que las PYMES de confecciones textiles constituyen un verdadero motor económico del país y una de las principales fuentes de empleo directo e indirecto para nuestros habitantes. Esta industria es uno de los sectores prioritario para el Gobierno actual en su aspiración de cambio de la matriz productiva, donde en uno de sus ejes se plantea el fomento de las exportaciones de productos no tradicionales con destino a nuevos mercados que es el objetivo fundamental de la propuesta en la presente investigación.
- ✓ La investigación de campo dirigida a las 38 PYMES de confección de prendas de vestir ubicadas en la zona norte del cantón Quito, se enfocó en cuatro grandes aspectos como son: entorno operativo y de recursos humanos, la perspectiva económica y comercial, la tecnología y la problemática de la competitividad. De acuerdo a los resultados obtenidos se debe resaltar la alta producción y calidad de camisetas para toda edad que elaboran estas empresas, aunque su proceso de producción aún no se encuentra completamente tecnificado, realizan esfuerzos para incrementar su rendimiento.
- ✓ Gran parte de la materia prima que utiliza esta industria es importada lo cual conlleva para su nacionalización temas arancelarios como Ad-valorem y salvaguardias y para-arancelarios como normas INEN y cupos. Luego al momento de pensar en internacionalizarse miran a la logística de exportación y su normativa como aspectos críticos para la búsqueda de nuevos mercados, esto puede ser superable si buscan el apoyo especializado de gremios o asociaciones del ramo para capacitaciones en los temas antes citados.
- ✓ Del estudio y análisis de diferentes variables se adoptó la mejor opción y decisión de llegar con el producto a Nicaragua, mercado que se vuelve atractivo para las PYMES de confección de prendas de vestir ubicadas en la zona norte del cantón Quito, debido a que las compras de camisetas de punto de algodón, para mujeres o niñas, según el consumo nacional aparente proyectado está en crecimiento. La decisión de exportar este producto se debe a la demanda en el mercado nicaragüense y a la oferta que arrojan estas empresas con buena calidad y capacidad productiva considerable.
- ✓ Mediante los programas de crecimiento, desarrollo, mejora financiera y posicionamiento se puede avizorar un futuro prometedor para estas empresas, partiendo de un presente con cualidades admisibles, en donde se encontraron estrategias competitivas para obtener resultados positivos en el proceso de internacionalización y poder tomar decisiones a contra marcha para cimentar el éxito de la propuesta. Así es entonces que

se ha logrado robustecer las fortalezas y oportunidades y evitar en lo posible las amenazas del mercado nicaragüense y protegerse de las debilidades.

5.2 Recomendaciones

- ✓ Advertir a los propietarios de estas empresas que afronten nuevos desafíos y comprendan que llegar con su producto a nuevos mercados benefician no únicamente a sus empresas sino también al desarrollo del país. Ahora es el momento de aprovechar los incentivos que ha propuesto el Gobierno a las PYMES mediante su modelo de cambio de la matriz productiva y las oportunidades y herramientas que ofrece el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, en su libro III “Del desarrollo empresarial de las micro, medianas y pequeñas empresas, y de la democratización de la producción”.
- ✓ Participación activa en los diferentes gremios o asociaciones del ramo con el propósito de poseer mayor representatividad en los procesos que llevan a cabo estas entidades y conseguir integración entre sus asociados para obtener mejores resultados en el desarrollo de ideas sobre propuestas de internacionalización, haciendo realidad el proverbio “la unión hace la fuerza”. Organismos como la AITE, CAPEIPI o las diferentes cámaras de la producción manejan diferentes proyectos encaminados a la investigación y desarrollo que es una de las debilidades de las PYMES de confecciones textiles.
- ✓ De los principales países centroamericanos se aconseja llegar con el producto por medio de la exportación directa al mercado nicaragüense debido a su tamaño, sus tendencias de consumo en confecciones textiles, a las relaciones, acuerdos, balanza y el flujo comercial que mantiene el Ecuador con este país y a la logística adecuada que posee para arribar vía marítima con mercancía contenerizada a sus puertos más importantes.
- ✓ Se torna importante aprovechar la demanda insatisfecha detectada, en donde tranquilamente se puede competir tanto con productos provenientes del exterior como con la incipiente industria local que más se concentra en su Régimen de Zona Franca. Ante estas oportunidades, las PYMES de confección de prendas de vestir ubicadas en la zona norte del cantón Quito para ingresar a este mercado atractivo, deben buscar alianzas estratégicas a través de clusters tanto para la exportación como para la distribución en el mercado de destino.
- ✓ Para alcanzar la meta de internacionalización, el cluster debe establecer prioridades para determinar qué actividades de cada programa se debe desarrollar primero, cuales continúan y con cuales se concluyen, esto debe aplicarse para cada programa

(crecimiento, desarrollo, financiero y posicionamiento). Es importante para cada actividad de los programas determinar responsables, establecer plazos y presupuesto, para posteriormente dar un seguimiento continuo al desarrollo de cada actividad preestablecida.

BIBLIOGRAFÍA

- Acerenza, M. A. (2011). *Marketing Internacional*. México, D. F.: Trillas.
- Araque, W. (2012). Las PYME y su situación actual. *Observatorio PYME de la Universidad Andina Simón Bolívar*.
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2012). *El Sector textil y confecciones en el Ecuador Análisis Macroeconómico Sectorial*. Quito.
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2013). *Acerca de AITE*. Recuperado el 2014, de <http://www.aite.com.ec/acerca-de-aite.html>
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2014). *AITE*. Obtenido de http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (s.f.). *Con la Mira Puesta en el Exterior*. Obtenido de http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12
- Barreno, L. (2009). *Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos*. Quito.
- BEST, R. J. (2000). *MARKETING ESTRATEGICO*. Kansas: Black J. Obtenido de <http://competitividadturistica.com/la-demanda-potencial-y-el-mercado-meta/>
- Bradley, F. (2010). *Marketing Internacional* (5ta Edición ed.). México: Pearson.
- CAPEIPI. (2012). Las MIPYMES en el Ecuador.
- CAPEIPI. (2014). <http://www.capeipi.org.ec/>. Obtenido de <http://www.capeipi.org.ec/>
- CAPEIPI. (2015). Diálogo sobre la sustitución de importaciones en el sector textil. *Emprender es arriesgar a crecer*, 18-19-20.
- Carrillo, D. (2010). Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección. *INEC*.
- Cateora, P. (2010). *Marketing Internacional*. Mexico, D. F.: Mc Graw Hill.
- CFN. (2015). *Crédito de Primer Piso*. Obtenido de CREDIPYME ACTIVOS FIJOS Y CAPITAL DE TRABAJO HASTA US\$ 150,000 :: http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=223&Itemid=397
- CFN. (2015). *Financiamiento Estratégico*. Obtenido de http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=48:financiamiento-estrategico&catid=56:productos-y-servicios
- CIEPYMES, FLACSO. (2012). Factores determinantes de acceso y racionamiento del crédito en las MIPYMES ecuatorianas.
- Código Orgánico de la Producción, C. e. (s.f.).
- Constitución Nacional. (2008).
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. México D. F.: Pearson Educación.
- Díaz, J. (15 de Julio de 2013). Entrevista efectuada al Presidente Ejecutivo de la AITE. (D. L. Hora, Entrevistador)

- Díaz, J. (15 de Marzo de 2015). Entrevista efectuada al Presidente Ejecutivo de la AITE. (R. Vásconez, Entrevistador)
- Ecuadorencifras.gob.ec. (2015). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- El Mercurio. (06 de Julio de 2011). *Produce Pyme ofrece fondos a pequeñas y medianas empresas.*
- Enríquez, C. (2012). El Código de la Producción no generó mayor inversión luego de dos años. *El Comercio.*
- Estrada, P. (2011). *Exportar es el Reto.* Quito: Ediciones Abya-Yala.
- fecd.org. (2014). <http://www.fecd.org.ec/>. Obtenido de <http://www.fecd.org.ec/index.php/es/lo-que-hacemos/capacidad-instalada>
- FLACSO. (2010). <https://www.flacso.edu.ec>. Obtenido de <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/frgexoqabz7gclf0nzkhs012x1yhhf.pdf>
- Fred, D. (2004). *Conceptos de administración estratégica.* Pearson.
- Hernandez, K. (junio de 2013). *Pymempresario.* Obtenido de <http://www.pymempresario.com/2010/04/%C2%BFque-es-un-diagnostico-foda-y-cuales-son-sus-beneficios/>
- INEC. (2012). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.* Recuperado el 2014, de http://www.inec.gob.ec/cenec/index.php?option=com_content&view=article&id=231&Itemid=125&lang=es
- INEC. (2013). <http://www.inec.gob.ec/>. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/el-trabajo-no-remunerado-representa-el-1541-del-pib/>
- INIDE. (Mayo de 2015). *Estadísticas Sociodemográficos.* Obtenido de <http://www.inide.gob.ni/>
- Kotler, P., & Keller, K. (2013). *Dirección de Marketing.* Mexico: Pearson Hall.
- Manual de Aplicación de los Incentivos establecidos en el Código de la Producción, C. e. (2012). *Manual de Aplicación de los Incentivos establecidos en el Código de la Producción, Comercio e Inversiones.*
- Maxihow. (2013). *Como se visten las personas en Guatemala.* Obtenido de <http://maxihow.com/articulos/compras/moda/ropa/article-2705.html>
- Minervini, N. (2014). *Ingeniería de la exportación.* México: Cengage Learning Editores.
- Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos. (2013). <http://www.aebe.com.ec>. Obtenido de http://www.aebe.com.ec/data/files/Desarrollo_Industrias_BasicEcuador.pdf
- Ministerio de Trabajo. (Marzo de 2015). *Salario Mínimo 2015.* Obtenido de <http://www.mitrab.gob.ni/documentos/salario-minimo/Ac-Min-ALTB-01-02-2015.pdf/view>
- MIPRO & FLACSO. (2013). *Estudios Industriales de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.* Quito: 1ra Edición.

- MIPRO. (2011). MIPYMES. *Boletín mensual de Análisis Sectorial de MIPYMES, CIEPYMES*. Quito.
- MIPRO. (2015). *Ministerio de Industrias y Productividad > Programas y Servicios > Exporta Fácil*. Obtenido de Exporta Fácil Producción Ecuatoriana al Mundo: <http://www.industrias.gob.ec/exporta-facil/>
- MIPRO. (2015). *Ministerio de Industrias y Productividad > Programas y Servicios > Ferias inversas*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/ferias-inversas/>
- MTI. (- de - de 2014). *Ministerio de Transporte e Infraestructura*. Obtenido de Ministerio de Transporte e Infraestructura: <http://www.mti.gob.ec/index.php/puertos-maritimos>
- Plan Nacional de Desarrollo. (2007 - 2010).
- PNUMA. (2014). <http://www.pnuma.org/>. Obtenido de <http://www.pnuma.org/reeo/Documentos/REEO%20WEB%20FINAL.pdf>
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, págs. 13-14. Obtenido de <http://fuerzasdeporter.blogspot.com/>.
- Portocarrero, A. V. (2013). *El sector textil y confección y el desarrollo sostenible en Nicaragua*. Ginebra: ICTSD.
- Presidente Correa, R. (19 de Enero de 2013). Reporte sabatino.
- PROECUADOR. (2013). *Ficha comercial de Guatemala*. Quito: Dirección de Inteligencia de Mercados.
- PROECUADOR. (2013). *Perfil de Inversiones de la República de Nicaragua*. Quito.
- PROECUADOR. (2015). *Boletín de Comercio Exterior*. Quito. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/BoletinDiciembre14-final.pdf>
- PROECUADOR. (2015). *Ficha Comercial de República de Nicaragua*. Quito: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones.
- PROECUADOR. (2015). *Ficha técnica El Salvador*. Quito: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones.
- PROECUADOR. (2015). *Ficha técnica Guatemala*. Quito.
- PROESA. (15 de marzo de 2015). *Textiles especializados y confección*. Obtenido de <http://www.proesa.gob.sv/inversiones/oportunidades-sectoriales/textiles-especializados-y-confeccion>
- Pymempresario. (04 de Abril de 2010). <http://www.pymempresario.com>. Obtenido de <http://www.pymempresario.com/2010/04/%C2%BFque-es-un-diagnostico-foda-y-cuales-son-sus-beneficios>
- SENAE. (14 de 06 de 2015). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de Servicio Nacional de Aduana del Ecuador: <http://www.aduana.gob.ec>
- SENPLADES. (2010). *Plan Nacional de Desarrollo*. Quito.
- SENPLADES. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Quito: SENPLADES.

- SENPLADES. (2013). *http://www.planificacion.gob.ec.* Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir.* Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional#tabs1>
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir.* Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-10.-impulsar-la-transformacion-de-la-matriz-productiva#tabs2>
- Stumpo, G., & Carlo, F. (2010). *POLÍTICAS DE APOYO A LAS PYMES EN AMÉRICA LATINA.* Santiago de Chile: Nacione Unidas.
- Supersociedades.gov.ec. (2015). *http://www.supersociedades.gov.co/Paginas/default.aspx.* Obtenido de <http://www.supersociedades.gov.co/Paginas/default.aspx>
- Todo Comercio Exterior. (01 de febrero de 2015). *Acuerdos comerciales del Ecuador que benefician a los exportadores.* Obtenido de <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/acuerdos-comerciales-del-ecuador-que-benefician-a-los>
- Vianica. (20 de Marzo de 2015). *Explore Nicaragua en línea.* Obtenido de <https://vianica.com/sp/go/specials/19-trajes-folcloricos-tradicionales-nicaragua.html>
- WTO OMC. (2013). *Examen de las Políticas Comerciales de Nicaragua.* Ginebra.
- Yardín, A. (2008). *La capacidad ociosa y el costeo variable.* AECA. Obtenido de <http://www.gerencie.com/capacidad-ociosa.html>

Anexos

Anexo 1 Encuesta Pymes sector textil

ENCUESTA PYMES SECTOR TEXTIL	
PRESENTACION DEL ENCUESTADOR	
I. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA	
Empresa: _____	
Dirección: _____	Ciudad: _____
Teléfono: _____	E-mail: _____
Nombre del encuestado: _____	Cargo: _____
II. ENTORNO OPERATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS	
1 ¿Seleccione el tamaño de la empresa?	
<input type="checkbox"/> Microempresa (1 a 9 trabajadores)	
<input type="checkbox"/> Pequeña empresa (10 a 49 trabajadores)	
<input type="checkbox"/> Mediana empresa (50 a 199 trabajadores)	
<input type="checkbox"/> Grande empresa (200 trabajadores en adelante)	
2 ¿Qué tiempo tiene conformada la empresa?	
<input type="checkbox"/> Menos de 2 años	
<input type="checkbox"/> Entre 2 a 5 años	
<input type="checkbox"/> Entre 5 a 10 años	
<input type="checkbox"/> Entre 10 a 20 años	
<input type="checkbox"/> Mas de 20 años	
3 ¿Su empresa pertenece algún gremio o asociación?	
<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí ¿Cual o Cuales? _____	
4 ¿Su empresa tiene algún tipo de certificaciones?	
<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí ¿Cual o Cuales? _____	
5 ¿Que capacidad de utilización tiene su planta?	
<input type="checkbox"/> Entre el 80% y el 100%	
<input type="checkbox"/> Entre el 60% y el 80%	
<input type="checkbox"/> Entre el 40% y el 60%	
<input type="checkbox"/> Menos del 40%	
6 ¿Qué tipo de prenda de vestir usted fabrica?	
<input type="checkbox"/> Pantalones <input type="checkbox"/> Camisas <input type="checkbox"/> Camisetas	
<input type="checkbox"/> Sacos <input type="checkbox"/> Otra: _____	
7 Para que tipo de población está dirigido su producto	
<input type="checkbox"/> Adultos <input type="checkbox"/> Niños <input type="checkbox"/> Jóvenes	
<input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer <input type="checkbox"/> Ambos	
8 ¿EL proceso de fabricación de las prendas es ?	
<input type="checkbox"/> Artesanal (Producción manual únicamente)	
<input type="checkbox"/> Tecnicado (Producción a través de máquinas únicamente)	
<input type="checkbox"/> Mixto (Producción Manual y uso de máquinas)	
9 La materia prima que utiliza para fabricar las prendas es	
<input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Importada <input type="checkbox"/> Ambas	
10 ¿La materia prima que adquiere tiene alguna restriccion arancelaria o barreras administrativas para su ingreso al país?	
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No sé	

III. ENFOQUE ECONOMICO Y COMERCIAL

11 ¿Cuántas prendas fabrica por semana?

- Menos de 250 prendas
- De 250 a 500 prendas
- De 501 a 750 prendas
- Más de 750 prendas

12 ¿Cual es el promedio anual de ventas según la siguiente clasificación?

- Microempresa (hasta 100.000)
- Pequeña empresa (de 100.001 a 1'000,000)
- Mediana empresa (de 1'000,001 a 5'000,001)
- Grande empresa (mas de 5'000.001 millones)

13 ¿Que porcentaje de sus ventas esta destinado a la exportación?

- No realiza exportaciones
- Menos del 25 % Pase pregunta xxxxx
- del 25% al 50 % Pase pregunta xxxxx
- del 51% al 99% Pase pregunta xxxxx
- 100% de sus ventas Pase pregunta xxxxx

14 Si comercializa en el mercado internacional, especifique a cuales regiones exporta

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> CAN | <input type="checkbox"/> Unión Europea |
| <input type="checkbox"/> Mercosur | <input type="checkbox"/> Asia |
| <input type="checkbox"/> Centroamérica y el Caribe | <input type="checkbox"/> África |
| <input type="checkbox"/> EE.UU. y Canadá | <input type="checkbox"/> Oceanía |
| <input type="checkbox"/> Otro Cuales? _____ | |

15 ¿Conoce usted los beneficios de los Regímenes de Importación y Exportación?

- Si
- No

16 ¿Qué dificultades a encontrado al realizar un proceso de Exportación de sus productos?

- Conocimiento del mercado
- Conocimiento de los procedimientos de exportación
- Logística y transporte
- Desconocimiento de medios de pago
- Limitaciones en la capacidad de producción

17 El acceso a mercados internacionales implica para su empresa (seleccione máximo 2)

- Mayor velocidad de innovación
- Reducción de los costos de producción
- Ampliar infraestructura física
- Capacitación del RR.HH.
- Gestión del Talento Humano
- Actualización y renovación tecnológica
- Vincular especialistas para los procesos productivos
- Mejorar y ampliar el portafolio de productos
- Certificar competencias laborales
- Incorporar procesos logísticos en almacenamiento, transporte y distribución de los productos

18 ¿Qué tipo de clientes adquieren sus productos con mayor frecuencia? (Seleccione unicamente el que más le compra)

- Industrias manufactureras
- Empresas de servicios
- Comercializadoras nacionales
- Comercializadoras internacionales
- Empresas multinacionales o extranjeras
- Gubernamentales o Estado ecuatoriano
- Otras ¿Cuáles? _____

19 Seleccione los tipos de niveles de comercialización de su empresa

- Directo: Fabricante-Consumidor
- Indirecto corto: Fabricante - Detallista o minorista - Consumidor
- Indirecto largo: Fabricante - Mayorista - Detallista o Minorista - Consumidor
- Indirecto doble: Fabricante - Agente exclusivo - Mayorista - Detallista o minorista - Consumidor
- Otro ¿Cuáles? _____

III. ENFOQUE TECNOLÓGICO

20 ¿Realiza su empresa actividades de investigación y desarrollo tecnológico?

No

Si ¿Cuáles?

21 ¿Hace cuanto tiempo no realiza una actualización tecnológica en su empresa?

Menos de 1 año

Entre 1 año y 3 años

Entre 3 y 5 años

Entre 5 y 10 años

Mas de 10 años

22 ¿Tiene previsto realizar inversiones en maquinaria y equipo en los próximos 5 años?

Si

No

Poco probable

23 En caso de ser negativo ¿Cuales son los motivos por los cuales no realizara inversiones?

El nivel de demanda interna y externa no demanda

Queremos ver primero como evoluciona la situación económica y política nacional

No disponemos de capacidad para financiar nuevas inversiones

24 En caso afirmativo ¿las inversiones proyectadas o en curso están orientadas a? Seleccione la de mayor relevancia

Ampliación de la capacidad de producción

Modernización o actualización de tecnología

Desarrollo de nuevos productos, procesos o servicios

Remplazar equipos que están completando su vida útil

Producir insumos o partes que antes compraba a otras firmas (nacionales o extranjeras)

Otros ¿Cuáles?

IV. IDENTIFICACION DE PROBLEMÁTICA

25 Ordene según su importancia las causas por la que el sector no tiene mayor competitividad

Existe poca oferta de personal capacitado para el nivel operativo

No existe suficiente oferta de créditos productivos o dificultad para cumplir los requisitos de acceso

Falta oferta de servicios de desarrollo empresarial

Existe un rezago tecnológico

No existe un desarrollo de proveedores

Incrementar la implementación de normativa y regulaciones técnicas

Deficiente infraestructura de producción y comercialización

Simplificación de tramites

Desfase entre la política macroeconómica y las políticas del sector productivo

Limitada capacidad gerencial de los productores, empresarios y organizaciones

Anexo 2 listado de empresas encuestadas

RUC	NOMBRE COMPAÑÍA	TIPO	CALLE	NÚMERO	INTERSECCIÓN	BARRIO
1790250075001	LENCERIA FINA SA LENFISA	ANÓNIMA	AUTOPISTA MANUEL CORDOVA GALARZA KM 5.5	OE5-536	EL EDEN	PUSUQUI
1790356825001	SA TEXTIL SATEX SA	ANÓNIMA	JAIME ROLDOS AGUILERA	1425	GIOVANNY CALLES	CALDERON
1790477304001	TEXTILES EL GRECO SA	ANÓNIMA	AV. 6 DE DICIEMBRE	N58-10	LEONARDO MURIALDO	CHAUPICRUZ
1790051811001	FASHION LANA CIA LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	RIO SAN PEDRO	E7-267	AV. OSWALDO GUAYASAMIN	EL ARENAL
1790195813001	ALAZAN CIA LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	WHIMPER	765	AVDA 6 DE DICIEMBRE	LA PAZ
1790292290001	FABRICA DONAT CIA LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	SAN IGNACIO	E9-62	SAN JAVIER	LA PRADERA
1790394646001	CONFECCIONES BALIC LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	AV. DE LA PRENSA	N69-221	EZEQUIEL MARQUEZ	COTOCOLLAO
1790579077001	TEXTILES Y SERVICIOS TEXTISERVI S.A.	ANÓNIMA	VIA ANTIGUA AMAGUANA		RANCHO SAN CARLOS	SAN JUAN EL GIRON
1790654362001	HILANA C.L.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	AV. 6 DE DICIEMBRE	N23-10	VEINTIMILLA	MARISCAL
1790830527001	COVESA S.A.	ANÓNIMA	AV. DE LA PRENSA	N70-121	PABLO PICASSO	EL CONDADO
1790852784001	INDUGLAMUR SOCIEDAD ANONIMA INDUSTRIAS GLAMOUR	ANÓNIMA	PEDREGAL	N35-167	PASAJE A	CIUDADELA ALTAMIRA
1791117530001	JULIO VINUEZA DISEÑO CIA LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	CARRION	E7-31	AV. 6 DE DICIEMBRE	LA MARISCAL
1791237382001	UNI-PUNTO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	RUMIPAMBA	OE2-67	BURGEOIS	MARIANA DE JESUS
1791354710001	TEXTILES FLOR FLORTEX CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	PASAJE MARIA EUFRASIA	N25-91	MOSQUERA NARVAEZ	SANTA PRISCA
1792301963001	DISENFORMA DISEÑO Y MODA S.A.	ANÓNIMA	SEBASTIAN MORENO	OE1-288	MARIANO CARDENAL	CARCELEN
1792283337001	MODA INFANTIL MODACARBAN CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	JORGE JUAN	N31-120	MARIANA DE JESUS	MARIANA DE JESUS
1791403975001	RITA COBO TERAN CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	CAPITAN RAMON BORJA	E3-76	LUIS BANDERAS	KENNEDY
1791409884001	LA ESPERANZA COMERCIALIZADORA WHOLESALEINN S.A.	ANÓNIMA	MANUEL AMBROSI	E2-61	EL JUNCAL	COLLALOMA (CARCELÉN)
1791413822001	INDUSTRIA DE CONFECCIONES INZATEX CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	DE LOS ALAMOS	E11-156	AV. ELOY ALFARO	SAN ISIDRO DEL INCA
1791714954001	CORMATEX CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	LAS HIGUERAS	74-2	AV. ELOY ALFARO	COLLALOMA
1791711203001	KARFFANY CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	LAS CASAS	OE4-49	CARVAJAL	LAS CASAS
1791768256001	TEXTIELITES CIA. LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	FRANCISCO GARCIA	N73-53	JOSE DE LA REA	CARCELEN
1791767284001	GARCES, CONFECCIONES Y TEXTILES GARCONTEX S.A.	ANÓNIMA	MARIANO CARDENAL	N71-97	ENRIQUE GUERRERO	PONCIANO
1791832841001	MDCIS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	AV. MARIANA DE JESUS	OE-1107	JORGE JUAN	SAN GABRIEL

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: Intendencia Nacional de Gestión Estratégica- Dirección de investigación y estudios

Continuación del Anexo 2 listado de empresas encuestadas

RUC	NOMBRE COMPAÑÍA	TIPO	CALLE	NÚMERO	INTERSECCIÓN	BARRIO
1791841379001	CAMISETAS SZIMON CIA. LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	AV. EL INCA	18-90	ENTRE AV. 6 DE DICIEMBRE Y AMAZONAS	EL INCA
1792297133001	ROMAJOW CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	X	N72-38	CALLE T	EL CONDADO
1792303524001	ALOMIATRADING COMPANY CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	VALDERRAMA	N28-15	SELVA ALEGRE	LAS CASAS
1792316235001	SEDUCCIONTEXTI S.A.	ANÓNIMA	AV. GALO PLAZA LASSO	N69-498	SEBASTIAN MORENO	SANTA LUCIA BAJA
1792324823001	UNIFORMESDESIGN S.A.	ANÓNIMA	ALPALLANA	E6-178	ANTONIO NAVARRO	MARISCAL SUCRE
1792354153001	MARQUILLAS & ACCESORIOS MARQUIACCES S.A.	ANÓNIMA	AV. GALO PLAZA LASSO	N 64-206	JOSE AMESABA	PANAMERICANA NORTE
1792364655001	INNOVACION Y MODA INNOVMODA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	B	N66-18	EUCALIPTOS	EL ROCIO
1792388546001	MAGICSHOP S. A.	ANÓNIMA	AUGUSTO EGAS	N32-01	JOSE BOSMEDIANO	BELLAVISTA
1792024846001	FRANKIMPORT CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	AV. REPUBLICA	E259	ATAHUALPA	LA CAROLINA
1792030765001	TEXTILES KUSATROY CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	AV. DE LA PRENSA	N70-121	PABLO PICASO	COTOCOLLAO
1792032148001	PLUMATEX S.A.	ANÓNIMA	AV. MANUEL CORDOVA GALARZA	161	CALLE SAN JOSE	SAN JOSE POMASQUI
1792041252001	TEXTILES PLANOS ANGOSTOS TEXPLAN CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	PASAJE E3	N65-129	MANUEL AMBROSI	PARQUE DE LOS RECUERDOS
1792119235001	ANDESTRADING CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	VEINTIMILLA	E5-13	JUAN LEON MERA	MARISCAL
1792184940001	COMERCIALIZADORA SALVAR ECUADOR S.A. ECUASALVAR	ANÓNIMA	AV. DE LOS EUCALIPTOS	E3-23	DE LOS CIPRESES	PARQUE DE LOS RECUERDOS
1792187370001	FADTEXTIL S.A.	ANÓNIMA	AV. 10 DE AGOSTO	N37-31	NACIONES UNIDAS	ÑAQUITO
1792201861001	MODERTEX S.A.	ANÓNIMA	MALVINAS	lote 3	PASAJE BOLAÑOS	MONTESERRIN
1792206111001	FASHIONARTE CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	AV. VOZ ANDES	370	AV. AMÉRICA	LA CONCEPCION
1792220025001	ARTICULOS PARA EL HOGAR DESKANS S.A.	ANÓNIMA	ORIENTE	502	AMAZONAS	CALLUMA
1792237823001	INNOCOTTON CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	PABLO HERRERA	62	ALVAREZ DEL CORRO	CONCEPCION

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: Intendencia Nacional de Gestión Estratégica- Dirección de investigación y estudios

