



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL GRADO DE:**

INGENIERO COMERCIAL

AÑO 2010

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Wilson Enrique Araque Jaramillo

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado: “Plan de mejoramiento competitivo de las pequeñas y medianas industrias del sector de la confección textil de la provincia de Pichincha”, ha sido desarrollado a base de una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención

Sangolquí, 28 de enero de 2010

Wilson Araque Jaramillo

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICAN

Que el trabajo intitulado: “Plan de mejoramiento competitivo de las pequeñas y medianas industrias del sector de la confección textil de la provincia de Pichincha” realizado por Wilson Araque Jaramillo, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Escuela Politécnica del Ejército, en el Reglamento de Estudiantes.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos, los cuales contienen los archivos en formato de Word.

Autorizan a Wilson Araque Jaramillo que lo entregue al Ing. Danny Zambrano en calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 28 de enero de 2010

Ing. Rodrigo Saltos

Ec. Galo Acosta

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Wilson Enrique Araque Jaramillo,

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación de este trabajo en la biblioteca virtual de la institución con el tema: “Plan de mejoramiento competitivo de las pequeñas y medianas industrias del sector de la confección textil de la provincia de Pichincha”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 28 de enero de 2010

Wilson Araque Jaramillo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a la Patria y a todos mis familiares más cercanos; de manera especial a mi señora madre quien, con su apoyo desinteresado, contribuyó a que llegue a la culminación de mi segunda carrera profesional.

También quiero agradecer, de manera sincera, los consejos y apoyo profesional brindado por el Ing. Rodrigo Saltos –Director de tesis- y el Econ. Galo Acosta – Codirector de tesis-.

Wilson Araque Jaramillo

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo.

Introducción.

CAPITULO 1.- Herramientas para el diagnóstico situacional de la competitividad de un sector de actividad económica.

- 1.1. Definición de sector de actividad económica, desde el ámbito normativo.
- 1.2. Definición de sector de actividad económica, desde un punto de vista estratégico.
- 1.3. Herramientas para diagnosticar la competitividad sectorial.

CAPITULO 2.- Características generales del sector de la pequeña y mediana industria –PYMI- del Ecuador.

- 2.1. Participación de la industria en la producción nacional.
- 2.2. Generación de fuentes de trabajo industrial.
- 2.3. Aporte al valor agregado nacional.
- 2.4. Productividad de la industria nacional.
- 2.5. Exportaciones industriales.

CAPÍTULO 3.- Características generales de las PYMI de la confección textil de Pichincha.

- 3.1. Número de empleados.
- 3.2. Naturaleza jurídica.
- 3.3. Antigüedad de las empresas.
- 3.4. Generación de empleo.
- 3.5. Productos principales del sector.

CAPÍTULO 4.- Competitividad desde afuera de las empresas: el ambiente competitivo regional en el que se desarrollan las PYMIs de Pichincha.

- 4.1. Condiciones de los factores de la producción.
- 4.2. Papel de los sectores de apoyo y conexos.
- 4.3. Características de la demanda.
- 4.4. Estrategia, estructura y rivalidad entre empresas.
- 4.5. Papel del gobierno y el azar.

CAPÍTULO 5.- Competitividad desde adentro de las empresas: funcionamiento de la cadena del valor empresarial de las PYMI de la confección de prendas de vestir de Pichincha.

- 5.1. Actividades principales.
 - 5.1.1. Logística interna.
 - 5.1.2. Operaciones.
 - 5.1.3. Logística externa.
 - 5.1.4. Mercadeo y ventas
 - 5.1.5. Servicio.
- 5.2. Actividades de apoyo.
 - 5.2.1. Abastecimiento.
 - 5.2.2. Desarrollo tecnológico.
 - 5.2.3. Gestión de los recursos humanos.
 - 5.2.4. Infraestructura de la empresa.

CAPÍTULO 6.- Diseño del plan de mejoramiento competitivo sectorial.

- 6.1. Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas – FODA- del sector de la confección de prendas de vestir de Pichincha.

- 6.2. Definición de acciones para el mejoramiento competitivo de las pequeñas y medianas industrias del sector de la confección de prendas de vestir de Pichincha.
- 6.3. Identificación de actores interesados en la ejecución de las acciones de mejoramiento competitivo de las PYMI confeccionistas de Pichincha.

CAPÍTULO 7.- Conclusiones y recomendaciones.

Bibliografía.

Anexos.

Resumen Ejecutivo

La tesis titulada “Plan de mejoramiento competitivo de las pequeñas y medianas industrias del sector de la confección textil de la provincia de Pichincha” busca definir algunas directrices generales sobre las acciones que se deben llevar a cabo para ayudar a la mejora productiva de sectores importantes, del tejido empresarial ecuatoriano, como el de la confección de prendas de vestir.

La base sobre la cual se desarrolló este estudio es la relacionada con el enfoque de sistemas; la cual parte de la premisa que las empresas, en términos generales, son sistemas abiertos; es decir organizaciones que emiten y reciben efectos del medio ambiente externo en el que operan. De ahí que, antes de definir los componentes del plan de mejoramiento competitivo sectorial, se procedió a realizar un diagnóstico minucioso de lo que sucede al interior y al exterior de las pequeñas y medianas industrias de la confección de prendas de vestir de Pichincha.

Para la realización del diagnóstico se usaron, como referentes teóricos, dos herramientas de análisis de competitividad desarrolladas por el profesor norteamericano Michael Porter: el diamante competitivo nacional o regional y la cadena de valor empresarial.

Desde el punto de vista metodológico, para recopilar la información sobre lo que sucede adentro y afuera de las PYMI confeccionistas, se utilizaron dos técnicas básicas de investigación: la encuesta y la entrevista.

En el caso de la encuesta se tomó una muestra, de 70 empresas, equivalente a cerca del 20% de PYMI confeccionistas afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha; mientras que, para la aplicación de la entrevista, se seleccionaron a 11 informantes calificados, tanto, del sector privado, como, del sector público.

Una de las principales conclusiones a las que se llegó es que, el sector de la confección de prendas de vestir, posee una potencialidad clave relacionada al gran número de PYMI, localizadas en Pichincha, que poseen una importante capacidad instalada que aún no es aprovechada al máximo. De ahí una de las recomendaciones importantes es la necesidad de estimular proyectos asociativos orientados a dinamizar, en mayor grado en el mercado nacional e internacional, la producción y comercialización de las empresas del sector.

Executive summary

The thesis entitled "Plan of improved competitiveness of small and medium industries as textile sector in the province of Pichincha" seeks to define some general guidelines on actions to be carried out to help improve the productivity of important sectors such clothing.

The basis on which developed this study is related to the systems approach, which starts from the premise that companies in general, are open systems, organizations that transmit and receive external environmental effects on the they operate. Hence, before defining the components of the competitive sector improvement plan, they proceeded to conduct a thorough diagnosis of what happens inside and outside of small and medium clothiers industries of Pichincha.

Were used in the diagnosis, as theoretical reference points, two competitive analysis tools developed by the American professor Michael Porter: competitive diamond national or regional and business value chain.

From the methodological point of view, to gather information about what happens inside and outside of clothiers PMI, using two basic techniques of research: the survey and interview.

In the case of the survey took a sample of 70 companies, equivalent to about 20% of clothiers PMI affiliated to the Chamber of Small Industry of Pichincha, whereas,

for the purposes of the interview, we selected 11 qualified informants both, the private sector, such as, the public sector.

One of the main conclusions reached is that has a key potential related to the large number of PMI, located in Pichincha, which have a significant capacity is not yet utilized to the maximo. Hence one of the important recommendations is the need to promote projects designed to stimulate associations of production and marketing, more so in the domestic and international markets.

Introducción

El sector de confecciones de prendas de vestir es uno de los sectores más antiguos de Pichincha; de ahí que, esta provincia, siempre ha sido reconocida por su tradición textilera; razón por la cual toma fuerza la justificación de llevar a cabo un estudio de competitividad sectorial que, al final, nos conduzca a definir los elementos estratégicos de lo que llamaremos: “Plan de mejoramiento competitivo de las pequeñas y medianas industrias de la confección textil localizadas en la provincia de Pichincha”.

El momento en que la competitividad de una nación es estimulada desde el ámbito sectorial, los impactos son mayores; pues en este ámbito, por lo general, se encuentra el terreno propicio para conseguir efectos sinérgicos positivos a través del accionar conjunto de los actores directos e indirectos, interesados en la mejora competitiva, de una rama productiva asentada en un determinado lugar geográfico.

Para llegar a la propuesta del plan de mejoramiento competitivo de las pequeñas y medianas empresas de la confección textil de Pichincha, en primer lugar, analizaremos el clima de negocios que se vive en el territorio geográfico en que están localizadas; una vez entendido este clima se procederá a diagnosticar la forma como son gestionadas las actividades principales y de apoyo que forman parte de la cadena de valor de las PYMI del sector; teniendo, así, las bases suficientes para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

más importantes presentes en el medio ambiente interno y externo de las pequeñas y medianas industrias de la confección de prendas de vestir pichinchanas.

Para finalmente proceder a establecer los elementos y enfoque del plan de mejoramiento competitivo de las PYMI de la confección de prendas de vestir de Pichincha; el cual para su ejecución requiere de la participación activa de un conjunto de actores, públicos y privados, interesados en la mejora del sector; estos actores, también, serán identificados a través de este estudio.

CAPITULO 1.- Herramientas para el diagnóstico situacional de la competitividad de un sector de actividad económica.

Al momento de realizar el análisis de competitividad de un sector de actividad económica es importante, en primer lugar, definir lo que se entiende por dos conceptos que están inmersos en este análisis: competitividad y sector de actividad económica.

Competitividad.

Es uno de los conceptos más pronunciados en los últimos tiempos, de manera sencilla significa ser capaz de mantenerse y luego crecer con éxito en el mediano y largo plazo, gracias al desarrollo de un conjunto de capacidades¹. De ahí que, es aplicable tanto a nivel empresarial como a nivel personal. Tomemos el caso de las personas, hoy en día si no aprendemos continuamente, es probable que el trabajo que actualmente lo tenemos luego lo perdamos, simplemente porque hemos perdido competitividad, y por ende seremos reemplazados por aquellos que si se han preparado para afrontar los nuevos retos que impone el entorno en el que nos movemos.

De manera más completa, e incluyendo una mirada sistémica, competitividad es un estado situacional favorable en el cual prevalece un conjunto de capacidades internas y de factores externos de influencia positiva para la efectiva ejecución de las actividades que llevan a cabo las empresas y/o las personas

¹ Las capacidades que se desarrollan, para ser competitivos, por lo general, no se heredan; más bien son creadas, por las distintas naciones, para alcanzar su prosperidad (Porter. 2003: 163).

Por esta razón el mejoramiento de la competitividad empresarial tiene sus raíces en dos ámbitos:

- Interno: son todas aquellas acciones de mejoramiento que las lleva a cabo la propia empresa; por ejemplo: capacitación del/a propietario/a y de sus empleados, compra de máquinas y equipos actualizados, creación de nuevos productos o incorporación de cambios a los existentes, preocupación por los cambios que se producen en los gustos y preferencias de los clientes, búsqueda de información comercial, preocupación por el servicio al cliente etc.
- Externo: son todas aquellas acciones de mejoramiento que son llevadas a cabo por diferentes actores externos a la empresa, pero que tienen relación directa con su actividad; por ejemplo: las innovaciones realizadas por los proveedores de materias primas, máquinas y equipos, el mejoramiento que se produce en la calidad y precio de los servicios básicos (telefonía fija y móvil, internet, carreteras, agua potable, alcantarillado, energía eléctrica), los esfuerzos de mejoramiento en los servicios de salud y educación públicos y privados, las mayores exigencias provenientes del cliente, la intensificación de la competencia, las varias acciones estatales como: líneas de crédito para micro y pequeñas empresas, mejoramiento de la educación técnica, disminución de las tasas de interés, incentivos tributarios a la innovación y a la no contaminación, leyes de estímulo a la inversión, creación de fuentes de capital de riesgo, disminución de los tiempos invertidos en la tramitología que rige el funcionamiento de varias instituciones del Estado, etc.

Como vemos el mejoramiento competitivo de una nación no sólo depende de lo que haga el Estado, lo que aporta el Estado es sólo una parte, y a veces creemos que el mejoramiento de la competitividad es responsabilidad total de éste; cuando, más bien, es la sumatoria de varias fuerzas ejercidas por diferentes actores, empezando, como es obvio, por el esfuerzo realizado por el propio dueño de la empresa.

De acuerdo al Consejo Nacional de Competitividad del Ecuador (2004), “la competitividad es la capacidad que tienen las empresas de un país de ofertar productos y servicios de una manera sostenible e incremental” (Consejo Nacional de Competitividad, 2004: 6). A su vez para Escofet (2006) la competitividad es: “el conjunto de factores, instituciones y políticas que determinan el nivel de productividad de un país y las posibilidades de alcanzar el crecimiento sostenido en el mediano y largo plazo” (Escofet, 2006).

En definitiva, como podemos observar, el concepto competitividad está directamente relacionado con el estímulo al desarrollo de capacidades que ponen a la empresa en condiciones óptimas para competir de forma más efectiva tanto en el mercado nacional como internacional, principalmente.

Sector de actividad económica –SAE-

La medición, análisis y posterior mejoramiento de la competitividad, como hemos visto, puede ser realizado a todo nivel: personal, empresarial, sectorial y nacional.

Niveles de análisis y mejoramiento de la competitividad



Fuente: elaboración propia

Para el caso de este trabajo está enfocado al ámbito sectorial, específicamente hacia el sector de la pequeña y mediana industria de la confección textil localizado en la provincia de Pichincha.

De ahí la importancia de entender el verdadero alcance del concepto “sector de actividad económica”. Para muchos autores y tratadistas un sector de actividad económica, parecería que, gira única y exclusivamente alrededor de aquellos actores que cumplen el rol de productores del bien o servicio que se genera en el sector. Pero en la realidad, basados en un enfoque sistémico², un sector de

² Sistema es un conjunto de partes interrelacionadas, que interactúan en pos de alcanzar un mismo objetivo.

actividad económica está integrado no sólo por los productores, sino también por: los proveedores³, comercializadores⁴ y consumidores finales.



Fuente: elaboración propia

La relación que se da entre los actores que forma parte de un SAE está basada en la lógica de encadenamientos⁵. Por lo que la existencia, característica y acción de cada actor será fundamental a la hora de conseguir mejoras sustanciales de la competitividad de un determinado sector de actividad económica.

³ Cuando hablamos de proveedores nos referimos a lo que ofrecen: materias primas, máquinas y equipos, recursos financieros, mano de obra, información, etc.

⁴ Tiene que ver con los distribuidores mayoristas y minoristas.

⁵ Una cadena productiva está centrada en las actividades clave que se necesitan para transformar materias primas en productos terminados y luego venderlos (Gereffi, 1999; Kaplinsky y Readman, 2001; ONUDI, 2002; citado por Pietrobelli y Rabellotti, 2005: 5).

Cuando analizamos un SAE, bajo la óptica de encadenamiento productivo, obtenemos un beneficio clave; pues creamos el terreno propicio para promover acciones colectivas, tan necesarias para mejorar la competitividad de pequeñas y medianas empresas, de dos tipos: horizontal –se lleva a cabo entre actores pertenecientes a la misma rama productiva y que realizan un mismo bien o servicio- y vertical –se da entre sujetos que establecen relaciones de cliente y proveedor- (Dini y otros. 2006: 5).

1.1. Definición de sector de actividad económica, desde el ámbito normativo.

A nivel internacional con el propósito de disponer de un criterio estándar, sobre la definición de los diferentes sectores de actividad económica, existe la denominada Clasificación Internacional Industrial Uniforme –CIIU-⁶. La cual parte de la premisa de que un sector de actividad económica, básicamente, está compuesto por los productores del bien o servicio, premisa que como habíamos señalado no es integral ya que deja de lado a los demás actores de un SAE: proveedores, comercializadores y consumidores finales.

Por esta razón a la hora de utilizar la información que procesan diferentes instituciones nacionales⁷ e internacionales, es importante que, desde un punto de

⁶ Esta CIIU tiende a actualizarse de forma permanente, en función del surgimiento de nuevas actividades económicas; en la actualidad ésta se halla en su cuarta revisión (Naciones Unidas, 2009: III).

⁷ En el caso ecuatoriano, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos –INEC-, a través de la Encuesta de Manufactura y Minera es una de las instituciones que presenta información, clasificada según la CIIU, sobre el comportamiento productivo de los diferentes sectores de actividad económica que forma parte del tejido empresarial ecuatoriano.

vista estratégico, se aclare que esos datos interpretativos de la realidad sectorial, únicamente, explica la estructura y dinámica productiva de las empresas dedicadas, de forma exclusiva, a la producción del bien o servicio, base del sector que es objeto de análisis e investigación.

De acuerdo a la CIIU –revisión 4- los sectores de actividad económica se clasifican de la siguiente manera:

Sección	Divisiones	Descripción
A	01 - 03	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
B	05 - 09	Explotación de minas y canteras
C	10 - 33	Industrias manufactureras
D	35	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado
E	36 - 39	Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación
F	41 - 43	Construcción
G	45 - 47	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas
H	49 - 53	Transporte y almacenamiento
I	55 - 56	Actividades de alojamiento y de servicio de comidas
J	58 - 63	Información y comunicaciones
K	64 - 66	Actividades financieras y de seguros
L	68	Actividades inmobiliarias
M	69 - 75	Actividades profesionales, científicas y técnicas
N	77 - 82	Actividades de servicios administrativos y de apoyo
O	84	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria
P	85	Enseñanza
Q	86 - 88	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social
R	90 - 93	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas
S	94 - 96	Otras actividades de servicios
T	97 - 98	Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio
U	99	Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales

Fuente: Naciones Unidas (2009).

Para el caso del sector de la confección textil, objeto de esta investigación, la nomenclatura correspondiente es 14 –fabricación de prendas de vestir-. La cual, a su vez, se subdivide a nivel de 4 dígitos⁸; incluyendo los subsectores 1410 – fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel- y 1430 -fabricación de artículos de punto y ganchillo-⁹.

División	Grupo	Clase	Descripción
14			Fabricación de prendas de vestir.
	141	1410	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel.
	142	1420	Fabricación de artículos de piel
	143	1430	Fabricación de artículos de punto y ganchillo.

Fuente: Naciones Unidas (2009).

Ahora los sectores de actividad económica, también, pueden ser vistos considerando el tamaño de las empresas que los conforman. Según varias organizaciones nacionales e internacionales dedicadas a apoyar y/o a analizar al sector productivo como: Banco Interamericano de Desarrollo, Corporación Andina de Fomento, Corporación Financiera Nacional, Instituto de Estadísticas y Censos –INEC-, Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas –

⁸ Cuando la CIU se expresa a nivel de cuatro dígitos, las empresas son agrupadas en función del producto que fabrican.

⁹ Los sectores 1410 y 1430 son los que mejor explican las características de las empresas productoras, del sector, que está siendo estudiado, a través de esta tesis.

INSOTEC¹⁰-, entre otras; consideran y utilizan el número de trabajadores como un parámetro para categorizar a una empresa según su tamaño¹¹:

- Microempresa: de 1 a 9 trabajadores¹².
- Pequeña empresa: de 10 a 49 trabajadores.
- Mediana empresa: de 50 a 99 trabajadores.
- Empresa grande: de 100 trabajadores en adelante.

Otros parámetros que, también, se usan en varios países, para clasificar a las empresas por su tamaño, son: valor promedio anual de ventas, y, valor promedio de inversiones expresadas en la media de activos totales y/o solamente en la media de activos fijos.

1.2. Definición de sector de actividad económica, desde un punto de vista estratégico.

Cuando analizamos, un sector de actividad económica, desde el punto de vista estratégico¹³, se convierte en una exigencia la percepción de un sector de actividad económico más allá de los productores del bien o servicio. Es decir en el análisis y definición de propuestas de mejora sectorial, también, deberán ser

¹⁰ INSOTEC, es una organización no gubernamental –ONG- dedicada a investigar y a apoyar al sector de la micro, pequeña y mediana empresa.

¹¹ El número de trabajadores es un buen indicador para clasificar a las empresas de acuerdo a su tamaño, siempre y cuando no existan mayores diferencias tecnológicas entre ellas; en el caso ecuatoriano el tejido empresarial, justamente, se caracteriza por no haber una mayor brecha tecnológica entre empresas que se hallan ubicadas en un determinado rango de generación de fuentes de trabajo.

¹² En el caso de la microempresa, a su vez, se tiende a realizar una subclasificación: microempresa de subsistencia –de 1 a 3 trabajadores-, microempresa de acumulación simple –de 4 a 6 trabajadores- y microempresa de acumulación ampliada – de 7 a 9 trabajadores -.

¹³ El análisis de un sector de actividad económica cumple un rol de carácter estratégico cuando, la información generada, es utilizada a la hora de tomar decisiones empresariales.

incluidos los proveedores de todos los factores de la producción, los comercializadores y los consumidores finales, como lo señalamos en uno de los puntos anteriores.

Varios autores e instituciones promotoras de la competitividad empresarial coinciden con esta definición integradora:

- En el caso de Michael Porter (1997), éste reconoce que, para entender la situación competitiva de un sector industrial, es necesario analizar cinco fuerzas competitivas, directamente, vinculadas al comportamiento de los proveedores, productores y compradores del sector (Porter, 1997: 23-24).
- Según la organización “Fomento a la tecnología para el desarrollo”, también, se reconoce que un sector de actividad económica va más allá de los productores de un bien o servicio. Ya que cuando se habla de actividad económica se refiere al “proceso mediante el cual obtenemos productos, bienes y los servicios que cubren nuestras necesidades y permiten la generación de riqueza dentro de una comunidad –ciudad, región, país– mediante la extracción, transformación y distribución de los recursos naturales o bien de algún servicio; teniendo como fin la satisfacción de las necesidades humanas”¹⁴.

Cuando se propone que un sector de actividad económica va más allá de los productores de un bien o servicio, significa que, al final de cuentas, el

¹⁴ Fomento a la tecnología para el desarrollo. www.ramp-peru.org.pe. Visita realizada el 10 de octubre de 2009.

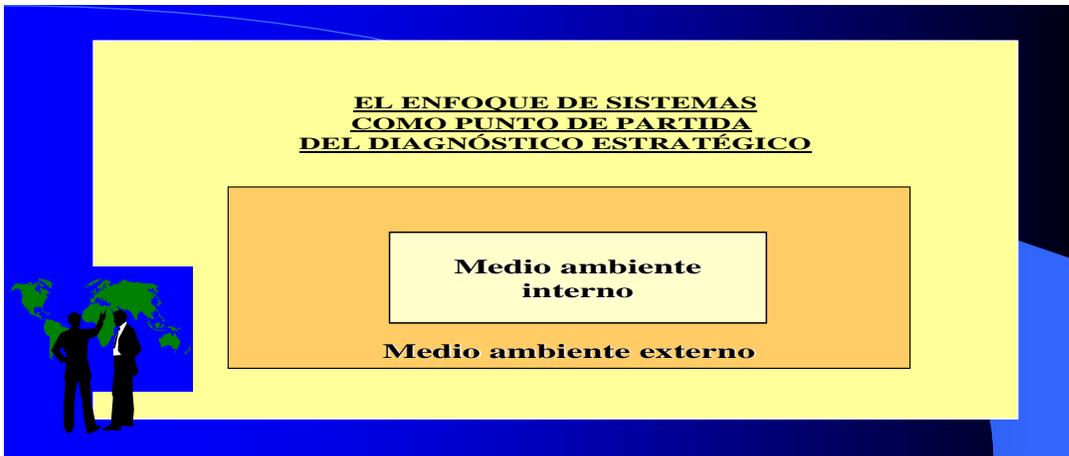
mejoramiento competitivo empresarial es producto de la interacción de múltiples esfuerzos. De ahí la importancia de tratar el tema de la competitividad sectorial como un ejercicio de mejoras colectivas, en donde el mejoramiento logrado por uno o más actores miembros de alguno de los eslabones de la cadena productiva, inmediatamente, genera un “efecto derrame”¹⁵ en los actores del resto de eslabones del encadenamiento productivo.

Si esta es la lógica del diagnóstico y mejora competitiva de un sector de actividad económica, es importante que, como parte de este ejercicio estratégico, se haga, también, un análisis minucioso de la identificación de actores, poniendo mucho énfasis en el estudio de los intereses que éstos tienen o podrían tener en el mejoramiento competitivo del sector de actividad económica objeto de mejora.

1.3. Herramientas para diagnosticar la competitividad sectorial.

Antes de explicar, el contenido y estructura de algunas de las herramientas de competitividad que son utilizadas por empresas individuales, gremios empresariales e instituciones nacionales e internacionales promotoras de la competitividad nacional, es importante analizar el enfoque de sistemas aplicado al diagnóstico empresarial, sectorial y nacional.

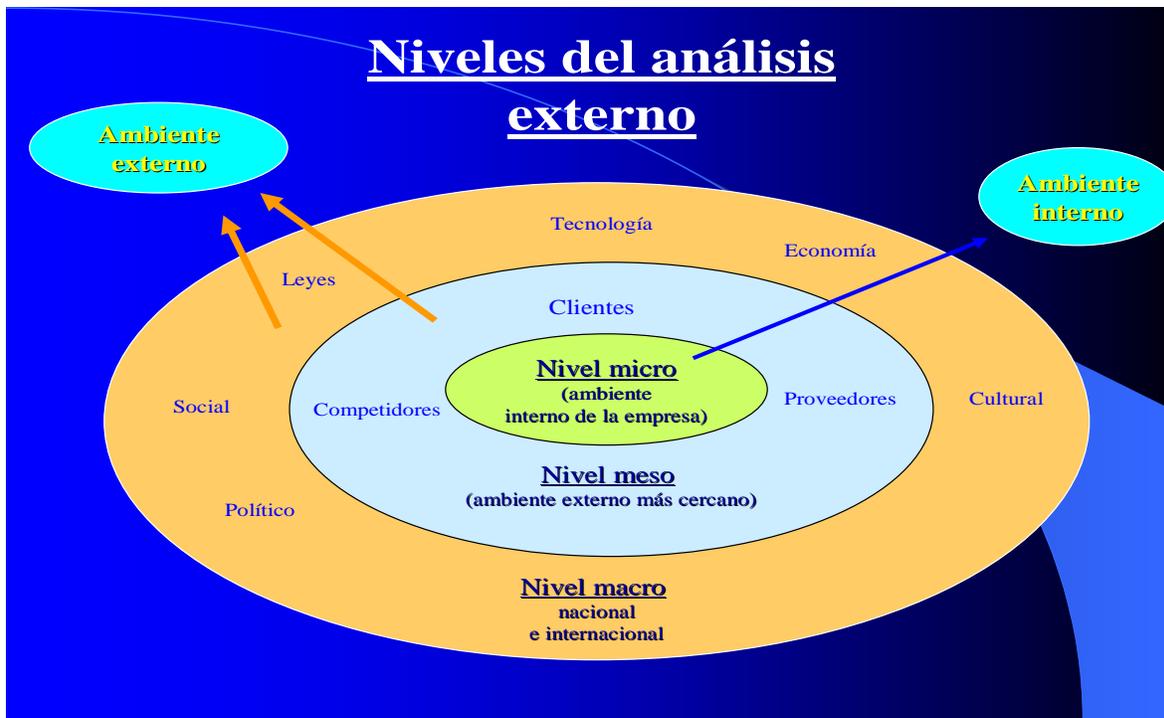
¹⁵ Efecto derrame es el impacto que se genera en los otros componentes de un sistema productivo, gracias a la acción de un estímulo originado en un actor individual o en un grupo de actores.



Fuente: elaboración propia

El enfoque de sistema parte del supuesto que una empresa es un sistema abierto, es decir un conjunto de partes interrelacionadas que, por un lado, emiten efectos hacia fuera, y, por otro, reciben efectos que provienen de actores que están afuera de la empresa.

Sí las empresas tienen esa característica sistémica toma mayor fuerza el planteamiento, que hemos venido haciendo, sobre el hecho de que la estructura y dinámica de un SAE depende de varios actores, relacionados a los diferentes niveles de análisis externo, que se presentan en el gráfico siguiente:



Fuente: elaboración propia.

Como podemos observar, la realización de un diagnóstico situacional estratégico, inicia con una investigación de lo que sucede al interior de las empresas –nivel micro-, luego pasa al estudio de lo que sucede en el entorno más cercano –nivel meso-, compuesto por los competidores, los proveedores y los clientes; para, finalmente, analizar el comportamiento de las variables del entorno más general – nivel macro-.

Una vez realizado este diagnóstico ascendente, de lo micro a lo macro, se está en la capacidad de generar los insumos suficientes para estructurar la matriz FODA – fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas- de un sector de actividad económica. La cual será el punto de partida de la definición de acciones de mejora orientadas a fortalecer la capacidad competitiva sectorial.

Las herramientas de diagnóstico que nos ayudarán a la evaluación de la competitividad del sector de la confección textil, relacionado con la pequeña y

mediana industria localizada en la provincia de Pichincha, bajo la lógica del enfoque sistémico que acabamos de describir, son las siguientes:

a) **Competitividad desde afuera de las empresas: análisis del diamante competitivo nacional y/o regional¹⁶.**

- **Definición.**

El análisis del diamante competitivo nacional y/o regional es una herramienta que nos ayuda a entender los efectos positivos o negativos generados, en la competitividad empresarial, por parte de aquellos factores, principalmente de carácter socioeconómico, presentes en una determinada región geográfica. Estos efectos al final se convierten en oportunidades o amenazas que afectan, de forma directa, al clima de negocios que se vive en un lugar determinado. Ya que siempre debemos recordar: “una economía es más competitiva cuando el ambiente de funcionamiento de las empresas es conducente al crecimiento sostenido de la productividad y de los niveles de ingreso per cápita” (Lora y otros. 2001: 11).



Fuente: La Ventaja Competitiva de las Naciones. Porter, Michael.

¹⁶ Herramienta desarrollada por Michael Porter, profesor de la Universidad de Harvard de los Estados Unidos de Norteamérica.

Los elementos que conforman este diamante competitivo son definidos por Michael Porter de la siguiente manera (Porter, 1991: 110-111):

- **Condiciones de los factores:** está relacionado con el grado de cantidad y calidad de los factores productivos con que cuenta una nación o región.
- **Condiciones de la demanda:** tiene que ver con las características de la naturaleza de la demanda interna de los productos de un determinado sector de actividad económica.
- **Sectores conexos y de apoyo:** evalúa la presencia o no, en una región, de proveedores y sectores afines con capacidad de competencia internacional.
- **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:** este componente del diamante está vinculado con el análisis de las condiciones en que se crean, organizan, compiten y dirigen las empresas localizadas en un determinado lugar geográfico.
- **Gobierno y azar:** se refiere a la influencia que la política gubernamental y/o factores coyunturales pueden tener en la creación de ventajas competitivas en una determinada región.

- **Características principales.**

Entre las características más importantes a resaltar en el diamante competitivo, como herramienta de análisis de competitividad, están las siguientes:

- permite analizar la competitividad desde afuera de las empresas,
- se considera como una herramienta orientada a interpretar lo que sucede en los niveles meso y macro de las empresas,
- ayuda a direccionar las inversiones hacia sitios en donde las oportunidades prevalecen sobre las amenazas,

- es una buena herramienta para hacer estudios situacionales del clima de negocios que está presente en un lugar geográfico,
- sirve como generadora de insumos de información al momento de diseñar estrategias de mejoramiento competitivo sectorial,
- genera las bases para entender que el papel del gobierno, a la hora de mejorar la competitividad de una región o de una nación, es sólo uno más de los factores que se necesita, actúen, para fortalecer a las empresas pertenecientes a un determinado sector de actividad económica.

b) Competitividad desde adentro de las empresas: análisis de la cadena del valor empresarial¹⁷.

- Definición.

La cadena del valor empresarial es una herramienta que ayuda a entender lo que sucede con el funcionamiento del conjunto de procesos, actividades y tareas que ocurren al interior de una empresa. Este funcionamiento se caracteriza por ser interrelacionado, es decir que cada una de esas partes que conforman la cadena de valor empresarial se encuentran interconectadas entre sí; razón por la cual el conocimiento del cómo, por qué y para qué de cada uno de esos elementos se convierte en la gran guía de cualquier programa de mejoramiento competitivo que se piense llevar a cabo desde el interior de una empresa.

De ahí que podemos definir a la cadena de valor como uno de los principales instrumentos que sirven para identificar las actividades, funciones y los procesos de negocios que se llevan a cabo al momento de diseñar, producir, comercializar y dar soporte a un bien o servicio (Strickland y Thompson. 2004: 131).

¹⁷ Herramienta desarrollada por Michael Porter, profesor de la Universidad de Harvard de los Estados Unidos de Norteamérica.



Fuente: La Ventaja Competitiva de las Naciones. Porter, Michael.

Las actividades que forman parte de la cadena del valor empresarial son definidas por Porter de la siguiente forma (Porter, 2003: 38-39-40):

- **Actividades primarias:** aquellas relacionadas con la producción del bien o servicio, su comercialización y apoyo al comprador luego de la venta.
 - **Logística interna:** tiene que ver con la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos que se usan en la fabricación del producto.
 - **Operaciones:** son las actividades relacionadas con la transformación de los insumos en producto final.
 - **Logística externa:** están vinculadas con la recepción, almacenamiento y distribución, en las manos del cliente, del producto terminado.
 - **Mercadotecnia y ventas:** son las actividades que las empresas realizan para estimular en el mercado la compra de sus productos.

- **Servicio:** tiene relación con el soporte que la empresa ofrece al comprador antes y después de la venta del producto final.
- **Actividades de apoyo:** son las que respaldan la ejecución de las actividades primarias y viceversa, mediante: la dotación de insumos, tecnología, talento humano y varias funciones globales.
 - **Infraestructura de la empresa:** está vinculada con las actividades que dan soporte a la gestión de la infraestructura, tanto, organizacional, como, física de las empresas.
 - **Abastecimiento:** son actividades que sirven de medios para la compra de los insumos que se emplearán en la cadena de valor.
 - **Administración de recursos humanos:** lo conforman las actividades relacionadas, de forma directa, al reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensación de las personas que trabajan en la empresa.
 - **Desarrollo tecnológico:** tiene que ver con aquellas actividades que permiten mejorar el producto y/o el accionar de los procesos.

- **Características principales.**

Las características más importantes que debemos resaltar sobre la cadena del valor empresarial, como herramienta de análisis de competitividad, son las siguientes:

- es una herramienta que ayuda a entender la competitividad desde adentro de las empresas,
- el modelo genérico, planteado por Porter, se adapta perfectamente a empresas vinculadas al sector industrial,
- cada empresa, dependiendo del giro del negocio, tiene un propio diseño de cadena del valor,

- sirve como generador de información para el diseño y operación de herramientas administrativas como los mapas de procesos y el sistema de contabilidad basado en actividades –costeo ABC-,
- al ayudarnos a entender la realidad competitiva interna de las empresas, puede ser utilizada como fuente de información para el diseño de programas de mejoramiento competitivo a nivel individual y/o sectorial.

CAPITULO 2.- Características generales del sector de la pequeña y mediana industria –PYMI- del Ecuador.

Antes de conocer la dinámica interna, del sector de la pequeña y mediana industria confeccionista de Pichincha, es importante que procedamos a analizar algunas características generales del sector industrial ecuatoriano –aporte a: la producción, al empleo de mano de obra, a la generación de valor agregado, al impulso de las exportaciones y a la productividad nacional-; con el propósito de situar, de mejor forma, el análisis de competitividad que estamos llevando a cabo a través de este trabajo de investigación.

2.1. Participación de la industria en la producción nacional.

Tomando en consideración la evolución que los países han tenido en cuanto a su especialización productiva; podemos observar que el Ecuador, luego de haber sido predominantemente agrícola, ahora es un país en donde la actividad industrial tiene un peso significativo dentro de su estructura productiva.

Participación en el PIB (miles de dólares de 2000)

Actividad económica	PIB	(%)
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	2.061.756	9%
Pesca	411.616	2%
Explotación, minas y canteras	4.367.084	19%
Industrias manufactureras	3.341.096	14%
Fabricación de productos de petróleo	-2.021.986	-9%
Suministro de electricidad y agua	225.073	1%
Construcción	2.123.902	9%
Comercio al por mayor y menor	3.454.898	15%
Transporte y almacenamiento	1.728.525	7%
Intermediación financiera	530.785	2%
Otros servicios	3.808.933	16%
Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente	-696.879	-3%
Administración pública y defensa	1.164.990	5%
Hogares privados con servicio doméstico	30.165	0%
Otros elementos del PIB	2.999.575	13%
Total	23.529.533	100%

Fuente: Banco Central del Ecuador (2009)

Pues, al finalizar el año 2008, por cada 100 dólares, del total del producto interno bruto nacional, cotizado a dólares constantes, 14 dólares son generados por las empresas clasificadas como manufactureras. Esta participación, en los últimos catorce años, ha tendido a mantenerse en un rango ubicado entre el 13 y 15%.

Participación del PIB industrial

(miles de dólares de 2000)

Año	PIB total	PIB industrial	Participación (%)
1995	15.202.731	2.102.409	13,8%
1996	15.567.905	2.208.291	14,2%
1997	16.198.551	2.329.887	14,4%
1998	16.541.248	2.457.968	14,9%
1999	15.499.239	2.329.289	15,0%
2000	15.933.666	2.169.792	13,6%
2001	16.784.095	2.275.827	13,6%
2002	17.496.669	2.333.399	13,3%
2003	18.122.313	2.440.425	13,5%
2004	19.572.229	2.519.338	12,9%
2005 (sd)	20.747.176	2.752.169	13,3%
2006 (sd)	21.553.301	2.946.239	13,7%
2007 (p)	22.090.180	3.090.781	14,0%
2008 (p)	23.529.533	3.341.096	14,2%

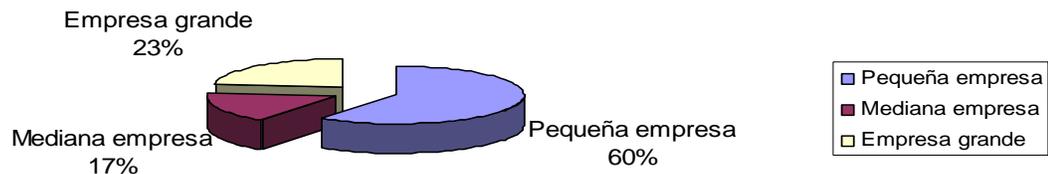
Fuente: Banco Central del Ecuador (2009)

Ahora focalicemos el análisis, sobre la composición de la producción industrial, desde la óptica del aporte que hacen las empresas según su tamaño.

De acuerdo al número de establecimientos podemos ver que, la pequeña y mediana industria, es la que tiene mayor participación dentro del sector manufacturero ecuatoriano; pues, cerca de 8 de cada 10 establecimientos industriales se hallan dentro de la categoría de PYMI, predominando al interior de ésta las empresas consideradas de tamaño pequeño¹⁸.

¹⁸ De acuerdo al INEC, en su Encuesta de Manufactura y Minería -2007-, alrededor del 8% del total de establecimientos pertenecen a empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir; y, en cuanto a la generación de empleo, este sector, absorbe a cerca del 5% del total del empleo industrial.

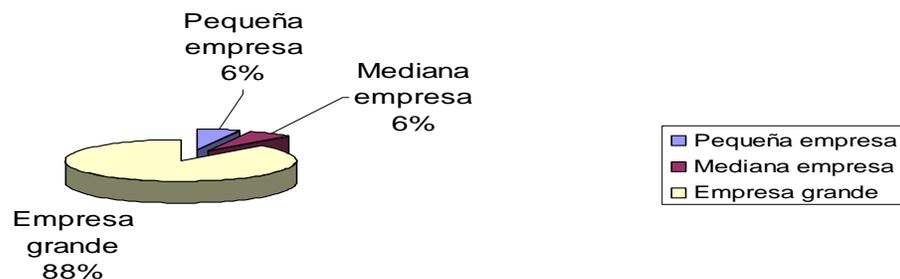
Número de Establecimientos



Fuente: INEC, Encuesta de Manufactura y Minería, 2007.

En cambio cuando analizamos, la participación productiva, por tamaño de empresas, considerando, como indicador, el aporte en dólares a la producción industrial; observamos que, la empresa grande, es la que participa en mayor grado; ya que, por cada 100 dólares de producción manufacturera, 88 dólares provienen de industrias de gran tamaño.

Producción Total



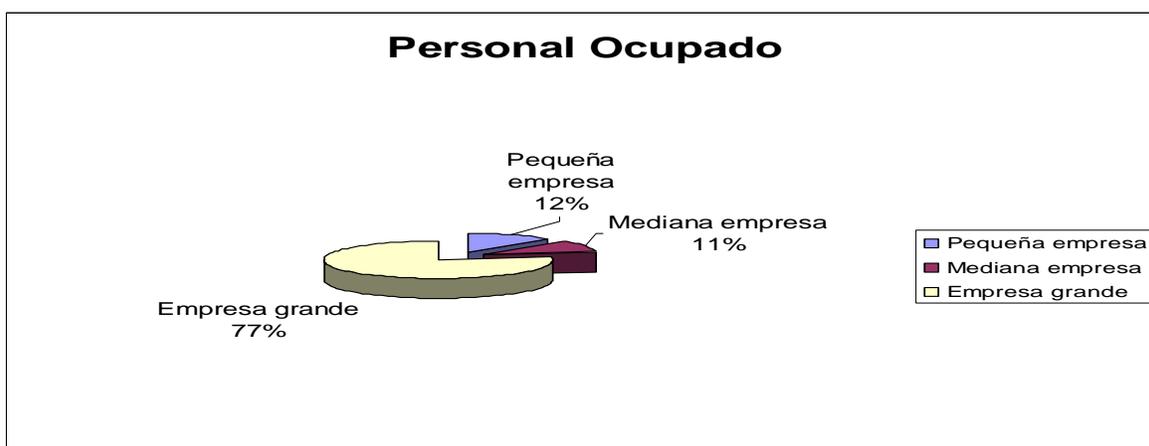
Fuente: INEC, Encuesta de Manufactura y Minería, 2007.

Esta brecha productiva, justamente, podría disminuirse si emprendemos con la ejecución de programas dirigidos, de forma específica, al mejoramiento competitivo de un sector –la PYMI- que, en término de número de establecimientos, es sumamente significativo para el desarrollo armónico del tejido empresarial ecuatoriano.

2.2 Generación de fuentes de trabajo industrial.

Aunque la incorporación de máquinas y equipos, más sofisticados, a los procesos productivos, ha ido disminuyendo la demanda de mano de obra; el sector manufacturero, aún, sigue siendo uno de los principales absorbedores del empleo nacional. Según el Banco Central del Ecuador, en su Informe de Coyuntura del Mercado Laboral, aproximadamente, en promedio 16 de cada 100 fuentes de trabajo, han sido creadas por empresas industriales en los últimos años¹⁹.

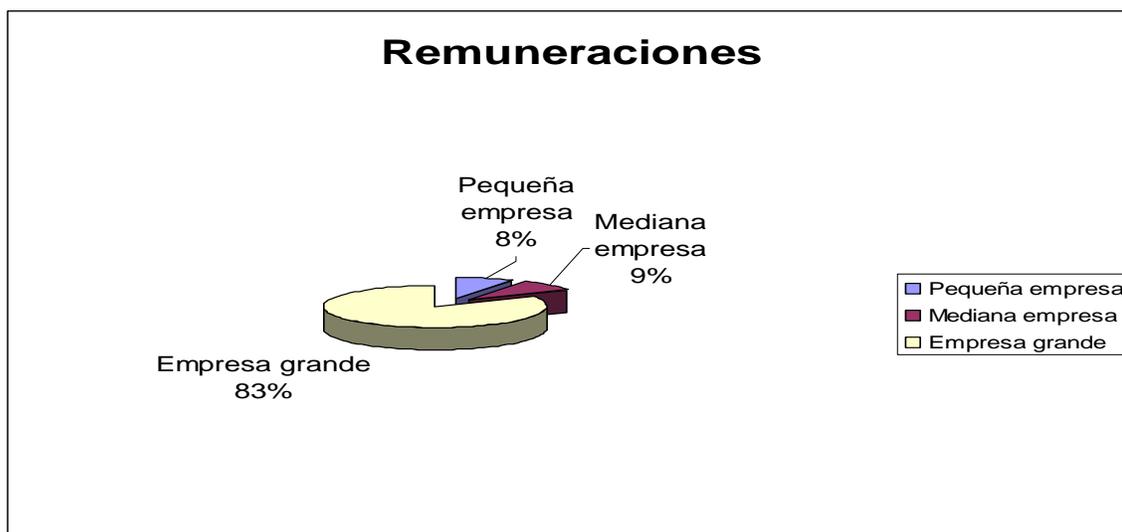
Al analizar la generación de empleo industrial, de acuerdo al tamaño de empresas, observamos que las empresas grandes son las que absorben un mayor número de trabajadores; pues, 77 de cada 100 trabajadores, tienen ocupación en grandes industrias.



Fuente: INEC, Encuesta de Manufactura y Minería, 2007.

¹⁹ Entre el año 2003 y 2007 el aporte del empleo industrial fue el siguiente: 17% (2003), 14,6% (2004), 15,3% (2005), 16,1% (2006) y 15,8% (2007).

De ahí que, como consecuencia de la alta absorción de empleo por parte del sector gran industrial, la contribución a la generación de ingresos, vía la masa salarial, también, se inclina, en mayor grado, hacia las industrias consideradas de tamaño grande.

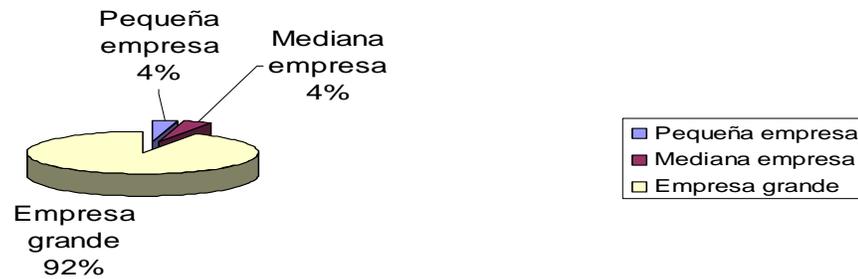


Fuente: INEC, Encuesta de Manufactura y Minería, 2007.

2.3 Aporte al valor agregado nacional.

Otro indicador que nos ayuda a entender, las características de la estructura del tejido industrial del Ecuador, es el denominado "valor agregado"; el cual, en términos generales, explica el trabajo adicional que las empresas realizan sobre las materias primas, que adquieren, para la producción de un determinado bien o servicio.

Valor agregado a precios productor



Fuente: INEC, Encuesta de Manufactura y Minería, 2007.

Desde el punto de vista de la contribución que hacen las industrias, según su tamaño, podemos ver que son las grandes industrias las que aportan en mayor porcentaje a la generación del valor agregado industrial; pues, por cada 100 dólares de valor agregado, 92 dólares provienen de la actividad llevada a cabo por parte de las industrias de gran tamaño.

Este comportamiento, en la variable valor agregado, nos lleva a corroborar el hecho que, a nivel de la PYMI, hay un trabajo, aún arduo, por realizar en materia de mejoramiento de los procesos productivos y, principalmente, del nivel de sofisticación al que llegan los productos fabricados por las pequeñas y medianas industrias nacionales. Ya que, solamente, de esta manera se podrán crear oportunidades económicas, para las pequeñas empresas, basadas en la participación en cadenas productivas; facilitando, así, su desplazamiento hacia procesos, productos, funciones y sectores de mayor valor agregado; generadores de mayores ingresos económicos (Ramos y otros. 2007: X).

2.4. Productividad de la industria nacional.

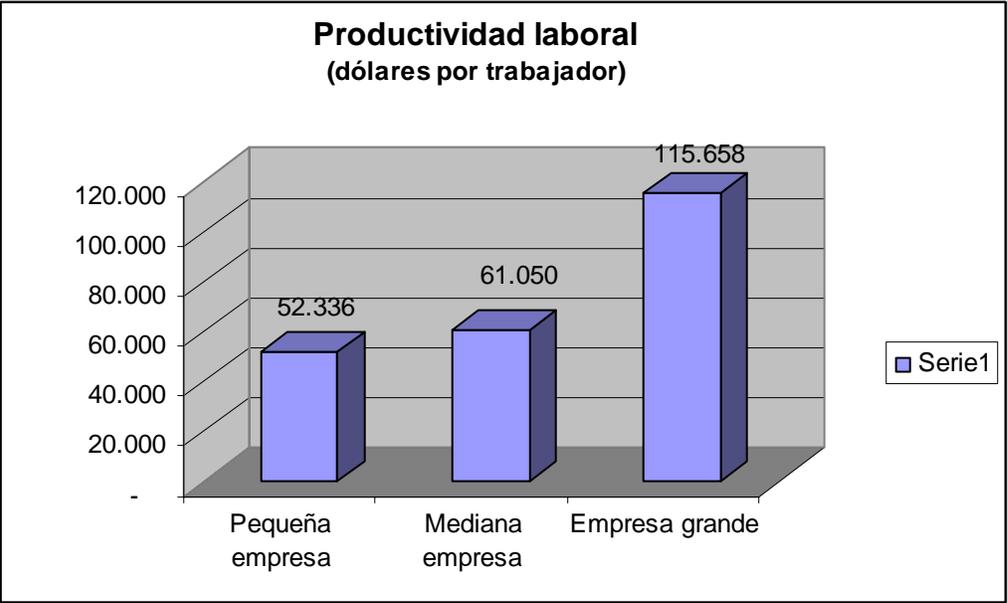
Uno de los principales indicadores, para medir la competitividad de una actividad económica, es la productividad; la cual se la define como la relación entre los bienes o servicios generados y los insumos utilizados en su producción. Entre más alto es su valor, mayor es el nivel de competitividad alcanzado por la empresa, sector de actividad económica o nación.

En el caso de la industria ecuatoriana observamos un comportamiento ascendente, de su productividad, medida a través del cálculo de la productividad laboral, que resulta de la división entre el valor de la producción manufacturera y el número de trabajadores ocupados por las empresas industriales. Esta situación, antes de analizar las diferencias de productividad que se registran entre empresas de distintos tamaño, es positiva; ya que nos está diciendo que, entre el año 2003 y 2007, las empresas sí se han preocupado por llevar a cabo acciones dirigidas a mejorar el funcionamiento de sus procesos internos. Aunque según entidades oficiales, como el Ministerio de Industrias y Productividad –MIPRO-, la productividad industrial ecuatoriana, aún, es bastante baja cuando se la compara con otros países latinoamericanos.



Fuente: INEC, Encuesta de Manufactura y Minería, 2003 a 2007.

Centrándonos en la productividad alcanzada por las empresas según su tamaño se observa una diferencia, significativa, entre las empresas de tamaño pequeño y grande; pues la producción por trabajador, de la gran industria, es un 121% más alta que la registrada por las empresas consideradas como pequeña industria.



Fuente: INEC, Encuesta de Manufactura y Minería, 2007.

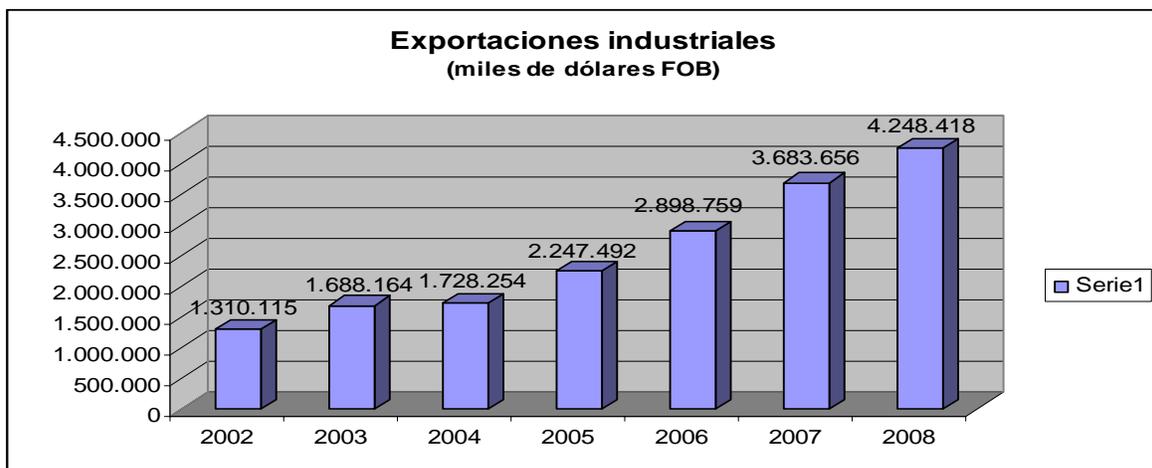
Convirtiéndose, así, la productividad laboral ecuatoriana, en un justificativo más, de la necesidad urgente, que existe, de promover un programa integral de apoyo al mejoramiento competitivo de aquellas empresas clasificadas dentro de la categoría de pequeñas y medianas. Al actuar, de esta manera, se conseguirá una disminución de esa gran brecha de productividad que existe, actualmente, al interior del tejido empresarial ecuatoriano.

2.5. Exportaciones industriales.

El comportamiento de la dinámica exportadora de un país se convierte en un buen referente del grado de apertura comercial y, principalmente, de la capacidad competitiva que tienen sus empresas para luchar, no sólo en el mercado nacional,

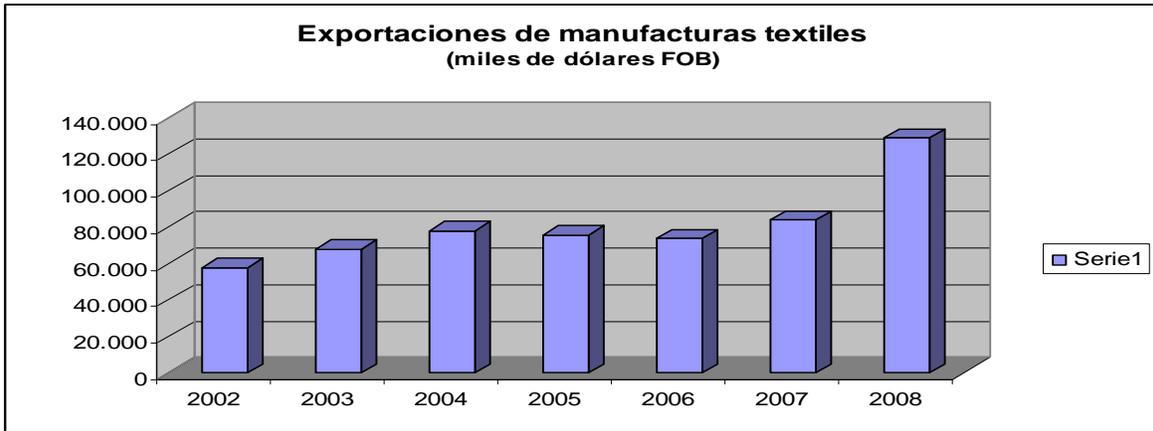
sino, también, en un mercado internacional cada día más globalizado y difícil para competir.

En el caso de las exportaciones industriales ecuatorianas, éstas, muestran una tendencia creciente en los últimos seis años –la tasa de crecimiento promedio anual es de alrededor del 22%, entre el año 2002 y 2008-. Lo cual nos a entender que, los empresarios del sector industrial, están viendo, a la exportación, como una salida al reducido mercado nacional con el que cuentan a la mano. Ahora es obvio que para competir fuera de los límites del Ecuador, las empresas orientadas a la exportación, de acuerdo a informantes calificados entrevistados, tuvieron que hacer mejoras, sustanciales, en sus procesos y productos fabricados.



Fuente: Banco Central del Ecuador (2009)

Al focalizarnos al comportamiento de las exportaciones, relacionadas a las manufacturas textiles, observamos, también, un crecimiento significativo; entre el año 2002 y 2008 las exportaciones de este sector de actividad económica, más que se duplicaron; pues pasaron, de cerca de 58 millones de dólares, a aproximadamente 129 millones de dólares FOB. Uno de los factores que ha incido, en esta tendencia, es la ampliación que hizo Estados Unidos a la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas a través de la inclusión de prendas de vestir, como productos, para ingresar al mercado norteamericano con cero arancel.

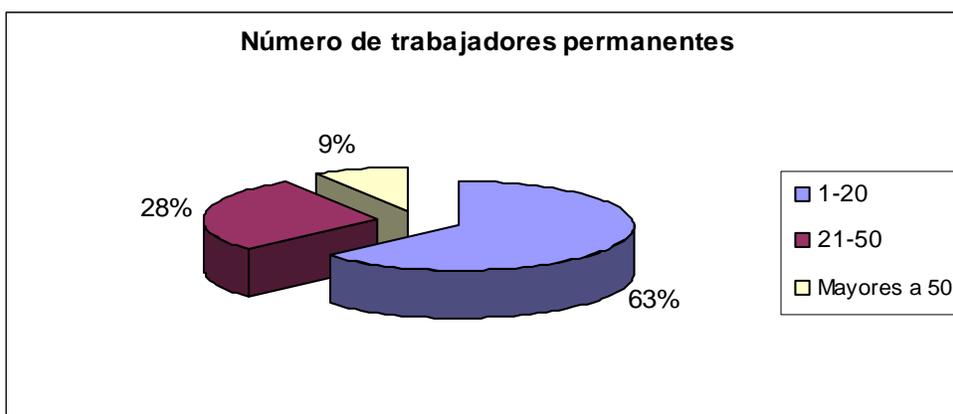


Fuente: Banco Central del Ecuador (2009)

CAPÍTULO 3.- Características generales de las PYMI de la confección textil de Pichincha²⁰.

3.1. Número de empleados.

En el sector de la pequeña y mediana industria –PYMI- de Pichincha dedicada a la confección de prendas de vestir se observa que existe un predominio de aquellas empresas que tienen entre 1 y 20 trabajadores, 63% del total se encuentra dentro de ese rango. Lo cual se convierte en un indicador más sobre la importancia que tienen las micro y pequeñas empresas dentro del tejido empresarial ecuatoriano.



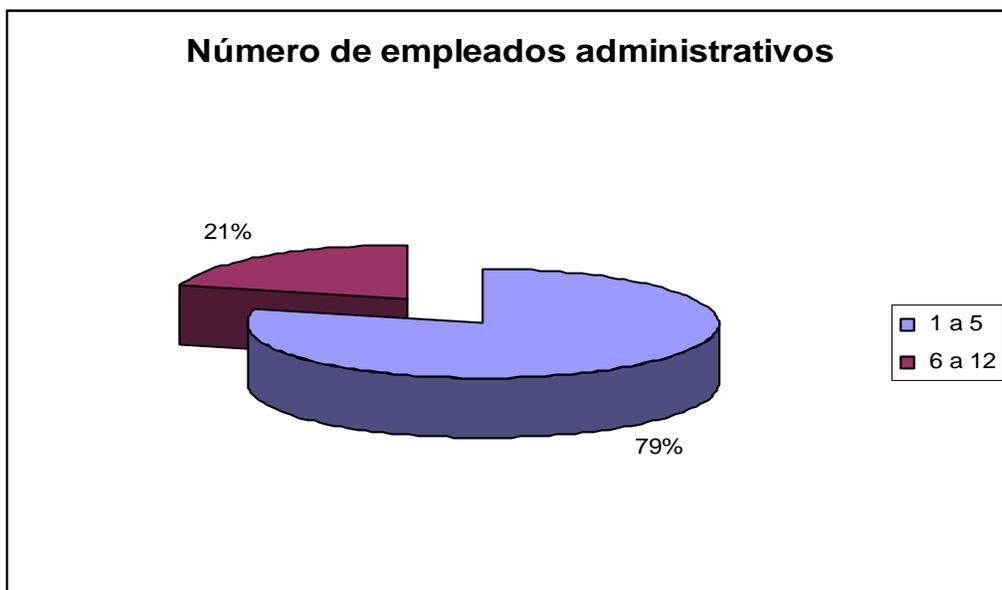
Fuente: investigación de campo

En segundo lugar están las empresas confeccionistas que emplean entre 21 y 50 trabajadores; pues, cerca de 3 de cada 10 PYMI confeccionistas, se ubican en esa franja de empleo de mano de obra.

²⁰ Para desarrollar los capítulos 3, 4 y 5 se utilizó, como técnicas de de recopilación de información, la encuesta y la entrevista –ver anexo 1 y 2-. En el caso de la encuesta se tomó una muestra de 70 empresas; que representan cerca del 20% del total de PYMI afiliadas al sector textil de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha –CAPEIPI-. Con respecto a la entrevista, fueron 11 los informantes calificados entrevistados: 1) Wilson Hidalgo (Confeccionista y representante gremial del Centro Comercial de Mayoristas y Negocios Andinos), 2) Marcos Pait (Geraldine, empresa confeccionista), 3) Gabriela Rosales (Sintofil, empresa proveedora de materias primas), 4) Guillermo Palma (Ex funcionario de comercialización de Etafashion), 5) Rubén Pinto (Pontselva, proveedora de materias primas), 6) Laura Puente (Fundetex, Fundación para el desarrollo del sector textil de la CAPEIPI), 7) Mauricio Flores (Corporación Financiera Nacional), 8 y 9) Jacqueline Herrera y Sergio Ochoa (funcionarios del Consejo Nacional de Competitividad), 10) Marcela Pérez (funcionaria del Consejo Nacional de Capacitación y Formación), 11) Roberto Hidalgo (Director del Instituto de la Confección Competitiva).

Sí consideramos, de acuerdo al criterio de algunos organismos nacionales e internacionales, que una microempresa es aquella que emplea de 1 a 10 trabajadores y una pequeña empresa aquella que emplea entre 11 y 50 trabajadores, podríamos concluir que, en el sector de la confección de prendas de vestir, básicamente, predominan micro y pequeñas industrias²¹. De ahí la importancia que los programas de mejoramiento competitivo orientados a este sector confeccionista consideren permanentemente esta realidad sectorial. La cual al fin de cuentas deberá ser el gran referente del diseño, implantación y evaluación del mencionado programa.

Algo que debemos reconocer, dentro del sector de PYMI confeccionista de Pichincha, es que existe una tendencia a ocupar pocos empleados administrativos. Pues la media ponderada de empleados administrativos se ubica en alrededor de 4 empleados administrativos.



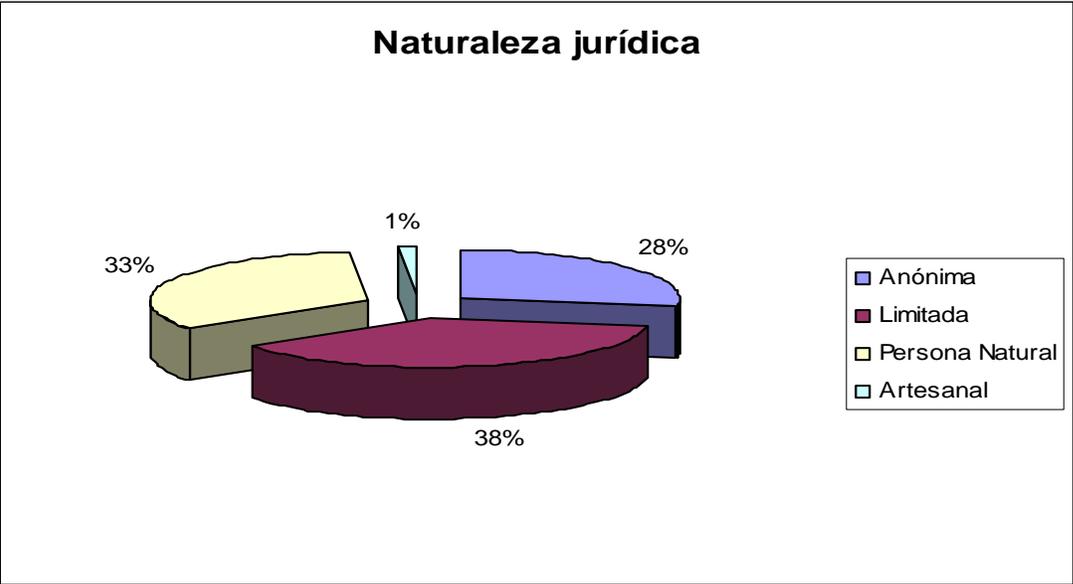
Fuente: investigación de campo

²¹ Cerca de 9 de cada 10 empresas confeccionistas de Pichincha están dentro de la categoría de micro y pequeña empresa –mype-.

Este comportamiento, en la estructura del empleo, de este sector de actividad económica se convierte en un factor positivo dentro de la estructura de costos de las empresas, ya que el mayor porcentaje de los costos laborales están concentrados en el ámbito de la producción, razón de ser de una empresa de carácter industrial.

3.2. Naturaleza jurídica.

En este sector de actividad económica existe la tendencia al predominio de empresas jurídicamente constituidas, aproximadamente 7 de cada 10 pequeñas y medianas industrias han escogido como naturaleza jurídica el ser sociedades anónimas o compañías limitadas.



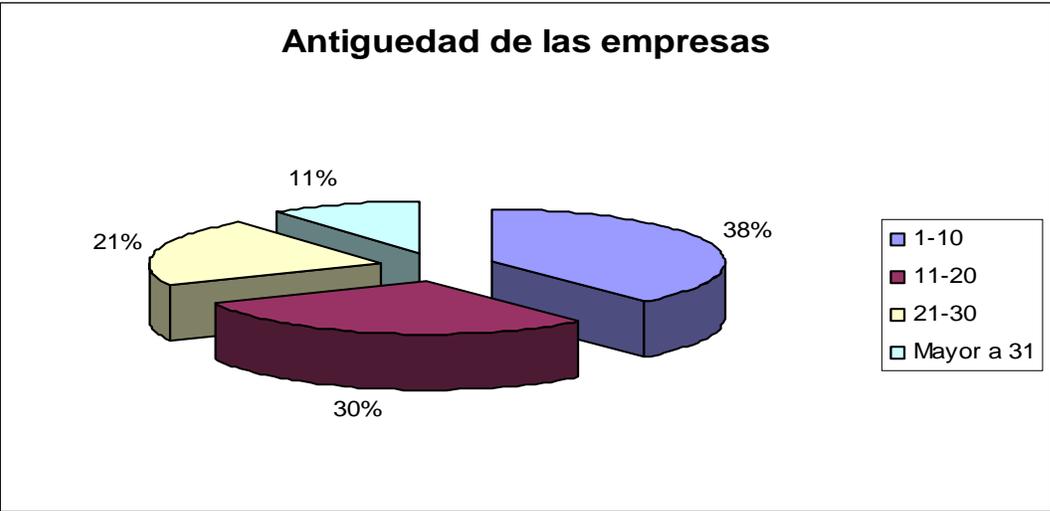
Fuente: investigación de campo

Este comportamiento hacia la formalización empresarial estaría trayendo beneficios a las empresas confeccionistas de Pichincha. Sólo por citar un ejemplo, quizá, un beneficio sería el hecho que a la hora de demandar un crédito financiero no comprometen el patrimonio personal y familiar. Otro beneficio que, también, lo

obtienen es que, al momento de realizar contratos con grandes empresas públicas o privadas, el ser persona jurídica, muchas veces, se convierte en un factor decisor y diferenciador sobre otras empresas que tienden a funcionar como simples sociedades de hecho. En el caso de este sector, un 33% de empresas opera bajo esta última modalidad.

3.3. Antigüedad de las empresas.

La provincia de Pichincha, siempre, ha sido reconocida como un polo importante del desarrollo de la industria textil del Ecuador. Lo cual se ve evidenciado, también, en la antigüedad de las empresas dedicadas de forma exclusiva a la confección de prendas de vestir, alrededor de 6 de cada 10 PYMI confeccionistas tienen más de 10 años de funcionamiento.



Fuente: investigación de campo

El alto porcentaje de empresas antiguas, es un indicador de la elevada experiencia acumulada que se presenta al interior del sector de la pequeña y mediana industria de la confección textil de Pichincha. La cual, si es aprovechada de forma efectiva, puede convertirse en uno de los motores impulsores de la competitividad de este sector de actividad económica.

Como vemos, en el ámbito del análisis y mejoramiento de la competitividad sectorial, van apareciendo “variables intangibles”, como es el caso de la experiencia en el giro del negocio, que sí son identificadas e impulsadas adecuadamente, generarán efectos positivos, inmediatos, al proceso de fortalecimiento de la competitividad colectiva prevaeciente en un sector de actividad económica.

3.4. Generación de empleo.

Si tomamos como referencia a las empresas confeccionistas afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha –CAPEIPI-, a través del denominado sector textil, podríamos señalar que el empleo directo que estaría generando este sector sería de aproximadamente seis mil plazas de trabajo.

Para llegar a esta contribución se tomó como referencia la media ponderada de trabajadores permanente por empresa del sector analizado; la cual asciende a cerca de 17 personas.

Empresas afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha

	Sector	Número	%
1	Alimenticio	409	18%
2	Gráfico	205	9%
3	Maderero	158	7%
4	Materiales de la construcción	125	5%
5	Metalmecánico	473	21%
6	Químico	462	20%
7	Tecnologías de Información y Comunicación -TIC-	91	4%
8	Textil	351	15%
	Total	2,274	100%

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha -CAPEIPI-

Debemos aclarar que si incluiríamos a aquellas empresas confeccionistas, localizadas en la provincia de Pichincha, que no están afiliadas a la CAPEIPI, la contribución a la generación de empleo sería mucho mayor; según estudios realizados por el Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas, a comienzos de la presente década, sólo en Quito existirían alrededor de 1.800 establecimientos dedicados a la confección de prendas de vestir; de éstos, un 72% se ubicarían dentro de la categoría de microempresa, 25% serían pequeñas y medianas empresas y cerca de un 3% estarían dentro del tamaño de empresa grande.

Además debemos resaltar que, según comentarios dados por informantes calificados entrevistados, este sector emplea a una gran cantidad de trabajadoras mujeres; contribuyendo, así, de forma significativa a tan ansiada equidad de género del sector productivo ecuatoriano.

3.5. Productos principales del sector.

Los productos que en mayor grado tienden a fabricar las empresas confeccionistas de Pichincha son camisetas -15,7%- y ropa interior -11,4%-. El resto de participación productiva está distribuida en una, importante, variedad de prendas de vestir que se expone en la tabla siguiente.

PRODUCTOS PRINCIPALES	
	%
Sacos	7.1
Uniformes	8.6
Ropa de mujer	1.4
Ternos	7.1
Camisas	7.1
Ropa infantil	7.1
Ropa materna	4.3
Calentadores	2.9
Medias	1.4
Ropa interior	4.3
Ropa deportiva	11.4
Pantalones	7.1
Toallas	1.4
Camisetas	15.7
Mallas	1.5
Overoles	1.5
Chompas	5.7
Pijamas	2.9
Corset	1.5
TOTAL	100

Fuente: investigación de campo

Al tener una variedad significativa de líneas de productos, este sector de actividad económica se convierte en un espacio productivo diverso, con una potencialidad importante, para ofertar prendas de vestir, tanto para el mercado nacional como para el internacional, en segmentos poblacionales que van desde niños, adultos, deportistas, amas de casa, obreros industriales hasta ejecutivos de oficina.

CAPÍTULO 4.- Competitividad desde afuera de las empresas: el ambiente competitivo regional en el que se desarrollan las PYMIs de Pichincha.

Mediante el uso del análisis del “diamante competitivo”, herramienta explicada en capítulos anteriores, pretendemos explicar las características, del clima del negocios, en que se desenvuelven las pequeñas y medianas industrias asentadas en la provincia de Pichincha; contribuyendo, así, a la generación de información, suficiente, para direccionar la definición de los componentes del plan de mejoramiento competitivo, sectorial, que se tiene previsto diseñar en el último capítulo de este trabajo investigativo.

A continuación se expone una explicación detallada de las características de cada uno de los elementos que componen el diamante competitivo del sector de la confección textil de Pichincha.

4.1. Condiciones de los factores de la producción.

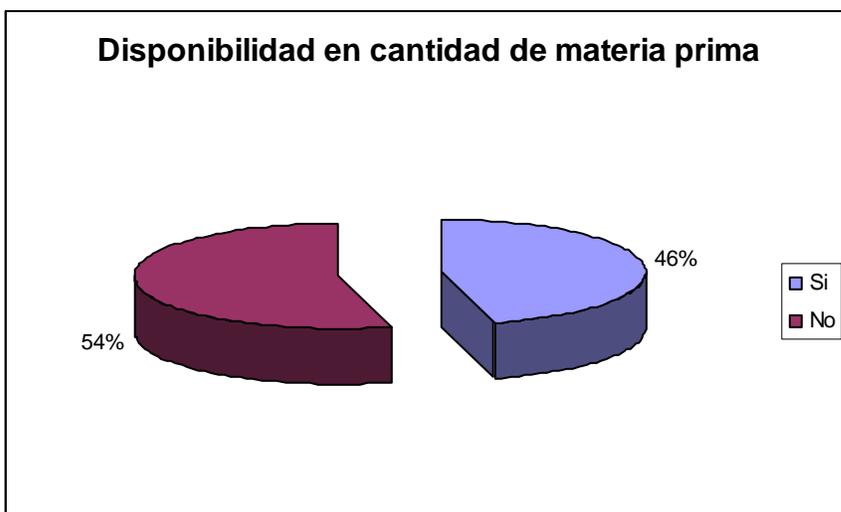
Cuando hablamos de los factores de la producción nos estamos refiriendo a todas aquellas empresas dedicadas a la oferta, para las empresas confeccionistas de prendas de vestir de Pichincha, de materias primas, máquinas y equipos, recursos financieros, mano de obra, servicios de información y servicios de capacitación y asistencia técnica.

Desde el punto de vista de Michael Porter, cuando se evalúan las condiciones de los factores de la producción presentes en un determinado lugar geográfico, lo más importantes, desde la óptica de la competitividad, es la calidad de estos factores, más que la cantidad. De ahí la importancia de que, un programa de mejoramiento competitivo sectorial, debe incluir, también, acciones de mejora dirigidas a aumentar la calidad de los factores productivos demandados por las empresas productoras del bien o servicio, base, del sector de actividad económica que se está pretendiendo mejorar.

En el caso del sector de la confección de prendas de vestir de Pichincha, las condiciones de los factores de la producción que se requieren para que se pueda producir una prenda de vestir en condiciones óptimas de calidad y productividad son las siguientes:

- **Materias primas.**

Todos sabemos que la principal materia prima para la fabricación de una prenda de vestir es la tela²². Según los empresarios estudiados en este sector si existe dificultades a la hora de disponer de forma oportuna las cantidades de materia prima que son requeridas para cumplir con las corridas de producción programadas. Pues cerca del 54% señala que se presentan dificultades a la hora de conseguir telas y otros materiales, en el momento que las empresas necesitan.

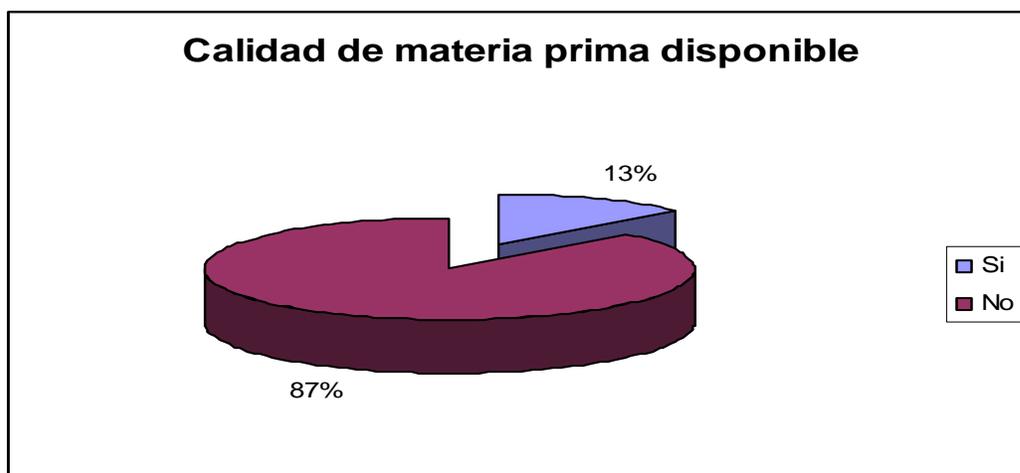


Fuente: investigación de campo

Otro gran dificultad que tienen los empresarios de la confección textil pichinchana es que la materia prima a la que acceden no es de buena calidad. Según informantes calificados entrevistados, la tela ecuatoriana que se encuentra

²² Además de la tela las empresas confeccionistas demandan: hilos especiales de coser, herrajes, cremalleras –cierres- y botones; entre los insumos complementarios más importantes (BID y Proexport Colombia, 2004: 3).

disponible en el mercado nacional es de baja calidad en relación a tela, por ejemplo, de origen colombiano. Pues ésta última se caracteriza, principalmente, por adecuarse a las tendencias de la moda mundial.



Fuente: investigación de campo

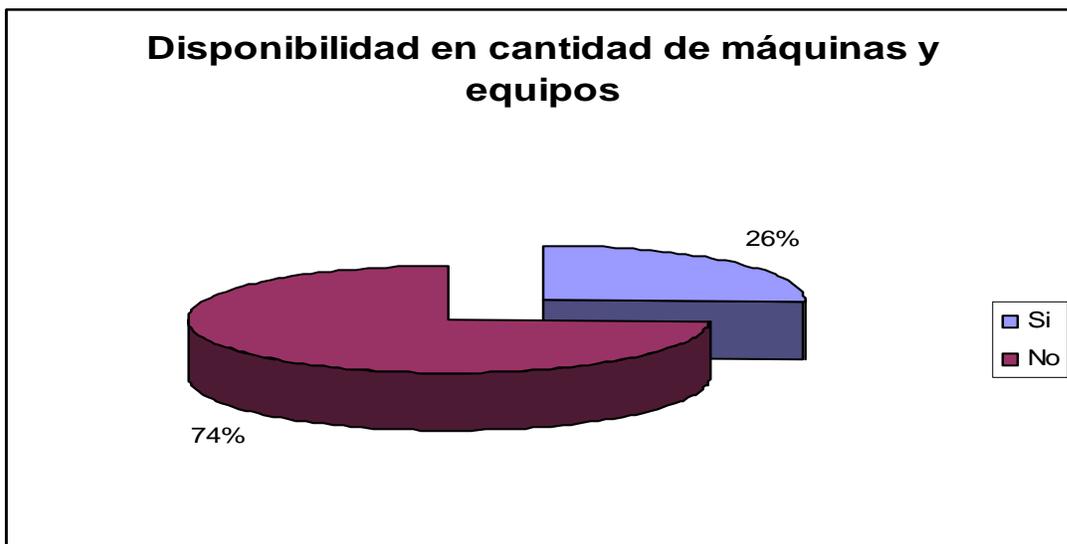
Al presentarse esta tendencia, en la cantidad y calidad de materia prima disponibles para las PYMI confeccionistas de Pichincha, resulta urgente que se diseñe y se ponga en ejecución un proyecto orientado a proveer de asistencia técnica a la empresas ecuatorianas fabricantes de tela con el propósito de que estas innoven y se adecúen de forma más proactiva a los cambios en los gustos y preferencias que se dan en los consumidores de prendas de vestir a nivel mundial.

También resulta importante que algún gremio empresarial, quizá la CAPEIPI, se preocupe por estimular la creación de un centro de acopio de materias primas; de tal forma que, así, se contribuya al mejoramiento de las condiciones de las telas y otros materiales que son demandados por los empresarios de la confección textil de Pichincha.

- **Máquinas y equipos.**

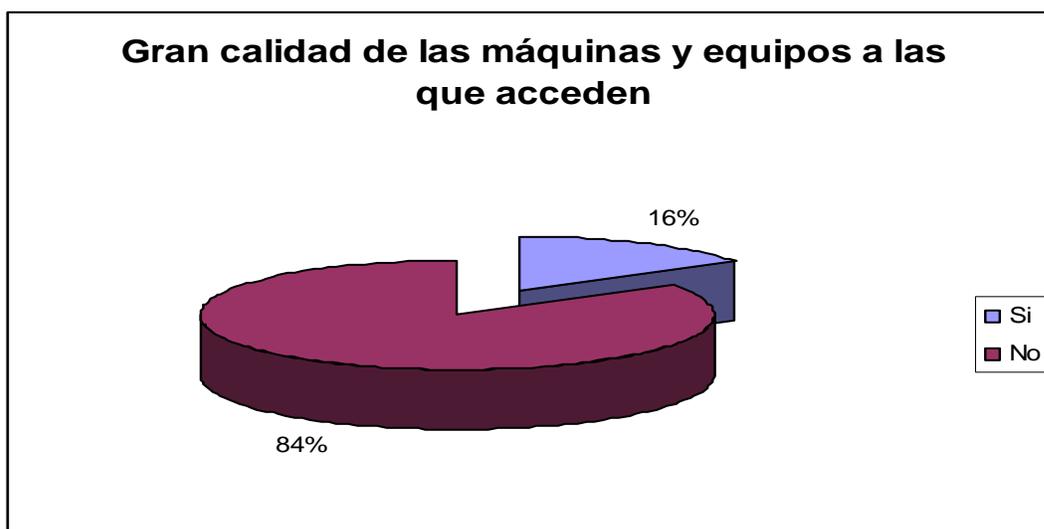
Hoy en día las empresas que mejoran su competitividad son aquellas que hacen inversiones importantes en tecnología dura, como es el caso de las inversiones en máquinas y equipos. Pues este tipo de inversiones, a la postre, se ven reflejadas en incrementos sustanciales de la calidad y productividad empresarial. De ahí la importancia de que las empresas productoras de un bien o servicio encuentren, en el mismo sitio geográfico de su operación, a los proveedores de las máquinas y equipos que requieren para el buen funcionamiento de los procesos productivos empresariales.

En el caso de las empresas confeccionistas de prendas de vestir, localizadas en la provincia de Pichincha, el acceso en óptimas condiciones, en términos de cantidad y calidad, a las máquinas y equipos que necesitan, se caracteriza porque existen dificultades de acceso, alrededor del 74% de empresas confeccionistas señalan no encontrar al interior de la provincia de Pichincha la suficiente cantidad de máquinas y equipos que requieren.



Fuente: investigación de campo

En cuanto a calidad de las máquinas y equipos a los cuales pueden acceder, los confeccionistas de Pichincha, se observa que un alto porcentaje, 84% aproximadamente, señala que las máquinas y equipos que encuentran disponibles en el mercado no satisfacen los requerimientos de calidad esperados por ellos. De acuerdo a informantes calificados entrevistados una gran dificultad que tienen los confeccionistas cuando desean adquirir nuevas máquinas y equipos es que, como la mayoría de ellas son importadas, no se adecúan a la real capacidad de producción de las empresas nacionales. Pues en varios de los casos la capacidad incorporada en esas máquinas y equipos supera significativamente al uso que le dan la empresas de forma individual.



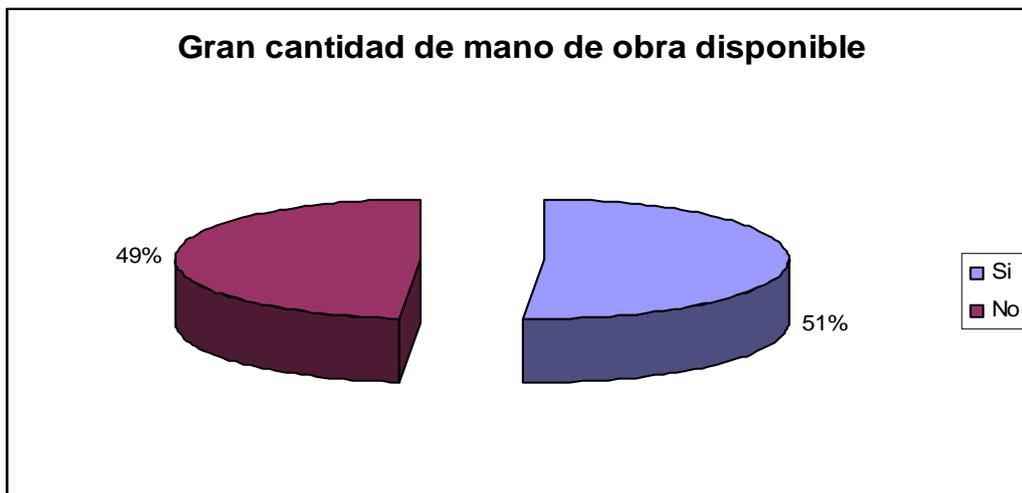
Fuente: investigación de campo

De ahí la necesidad de estimular programas de asociatividad dirigidos justamente a contrarrestar obstáculos productivos, de este tipo, que, en última instancia, estaría incidiendo en el incremento de los costos empresariales; restándole, así, competitividad a la industria nacional.

- **Mano de obra.**

Una de las grandes dificultades que tienen que afrontar los empresarios pertenecientes, no sólo al sector de la confección textil, es que en el país no se encuentra mano de obra especializada para las distintas ramas productivas. Pues, la gran cantidad de trabajadores y trabajadoras disponibles, en el mercado laboral ecuatoriano, basan sus capacidades, más, en la experiencia productiva, que, en un proceso de formación técnico – profesional.

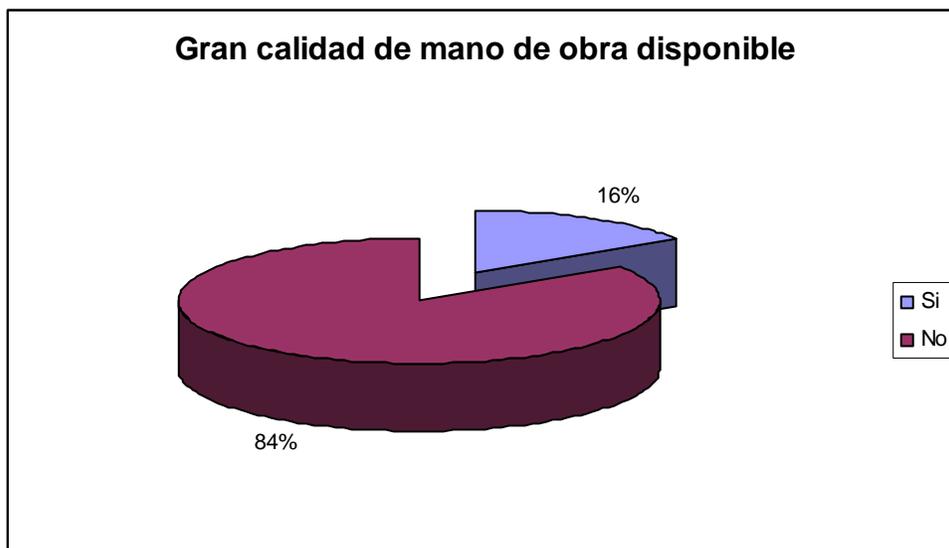
Desde el punto de vista de la disponibilidad de mano de obra, en términos de cantidad, cerca de 5 de cada 10 empresas señalan que, en el mercado de trabajo de Pichincha, existe una gran cantidad de trabajadores dispuestos a incorporarse a las pequeñas y medianas industrias dedicadas a la confección de prendas de vestir.



Fuente: investigación de campo

La tendencia cambia, significativamente, cuando se averigua la percepción que los empresarios tienen de la calidad, que está atrás, de la mano de obra que demandan. Pues, el 84% de PYMI pichinchanas, señalan que calidad del trabajo que se ofrece, en el mercado laboral local, no reúne las condiciones,

necesarias, que se requieren para garantizar un desempeño eficaz y eficiente, de los trabajadores, el momento en que son incorporados, a los distintos puestos, para los que han sido contratados.



Fuente: investigación de campo

Este comportamiento, sobre todo el de la calidad del mercado laboral relacionado de forma directa al sector de la confección de prendas de vestir, nos lleva a pensar sobre la necesidad de promover escuelas de certificación laboral; en donde, los potenciales trabajadores del sector, puedan capacitarse técnicamente en el desarrollo de las competencias que exige una empresa considerada como excelente.

- **Recursos financieros.**

Las empresas, para su funcionamiento, además de buenas intenciones, necesitan de dinero para financiar sus necesidades, tanto, de capital de trabajo²³, como, de

²³ Las necesidades de capital de trabajo están relacionadas con el dinero requerido para financiar cuentas como: efectivo, cuentas por cobrar e inventario.

capital fijo²⁴. Estas inversiones si son bien canalizadas contribuirán de forma significativa al mejoramiento competitivo de las empresas.

Lamentablemente en el Ecuador este factor productivo se caracteriza, según informantes entrevistados, por ser costoso en términos de las elevadas tasas de interés que rigen en el mercado financiero nacional, tasas que son resultado, en varios de los casos, de la ineficiencia interna de las instituciones financieras y, también, de la aún escasa competencia de grandes bancos extranjeros.

Otra característica que tiene el dinero, ofertado por el sistema financiero ecuatoriano, es que los plazos y montos crediticios muy poco tienden a adecuarse a las reales necesidades del sector productivo. De ahí, no es raro, que muchos empresarios se vean obligados a financiar, por ejemplo, sus necesidades financieras de largo plazo, con préstamos de corto plazo, y viceversa.

En el caso de las empresas confeccionistas pichinchanas que han demandado un crédito en mercado nacional consideran, un 71,4%, que el trámite fue bastante rápido; pero que el monto al que tuvieron acceso fue poco adecuado a sus reales necesidades, 14,3% señalan esta última situación. Confirmándose, así, la aseveración que acabamos de realizar, en líneas anteriores.

- **Información.**

Hoy en día, cada vez, toma mayor fuerza el hecho de que quien accede, de forma oportuna, a información comercial, socioeconómica y tecnológica, obtiene una ventaja competitiva, sobre los demás competidores, a la hora de tomar decisiones. De ahí la justificación para considerar, a la información, como un factor productivo más; el cual en el actual siglo XXI, considerado como el siglo de

²⁴ Las necesidades de capital fijo tienen que ver con las inversiones que las empresas hacen en cuentas del activo fijo como: terrenos, edificios, vehículos, máquinas y equipos, entre las más importantes.

las tecnologías de información y comunicación –TIC-, se convierte un elemento determinante a la hora de mejorar la competitividad empresarial.

En el caso ecuatoriano existe una gran cantidad de información que, lamentablemente, está dispersa en varias instituciones públicas y privadas que, además, no se han preocupado de difundirla a nivel de los potenciales usuarios. Esta tendencia afecta, también, a la información comercial y tecnológica que requiere el sector empresarial; razón por la cual es urgente que, para mejorar el acceso y la calidad de la información, se creen centros de acopio y procesamiento de información dirigidos a la generación de directrices informativas, útiles para la toma de decisiones empresariales y, también, para el diseño de políticas públicas²⁵.

4.2. Papel de los sectores de apoyo y conexos.

Los factores de la producción que usan, los confeccionistas de prendas de vestir de Pichincha, también, requieren de una serie de servicios orientados a su aprovisionamiento, oportuno, en términos de tiempos de entrega, y, eficiente, en términos de los costos con que los factores de la producción llegan a los confeccionistas.

Para explicar esta relación: confeccionistas de prendas de vestir y proveedores de los factores de la producción, el análisis del diamante competitivo, recomienda hacer una evaluación del papel que cumplen los sectores de apoyo y conexos que están asentados, en el lugar geográfico, en donde funciona el sector de actividad económica objeto de estudio.

²⁵ Los municipios, consejos provinciales, juntas parroquiales y entidades del gobierno central, como es el caso de los ministerios, requieren de información orientadora para el diseño e implantación de políticas públicas vinculadas al ámbito productivo.

En el caso del sector de la confección textil de Pichincha, las características de los sectores de apoyo y conexos, son las siguientes:

- **Proveedores de materias primas.**

Una gran ventaja que tienen los confeccionistas de Pichincha es que en la propia provincia existe la presencia de un importante grupo de empresas productoras de telas²⁶ y, también, de empresas comercializadoras de textiles fabricados en otros países.

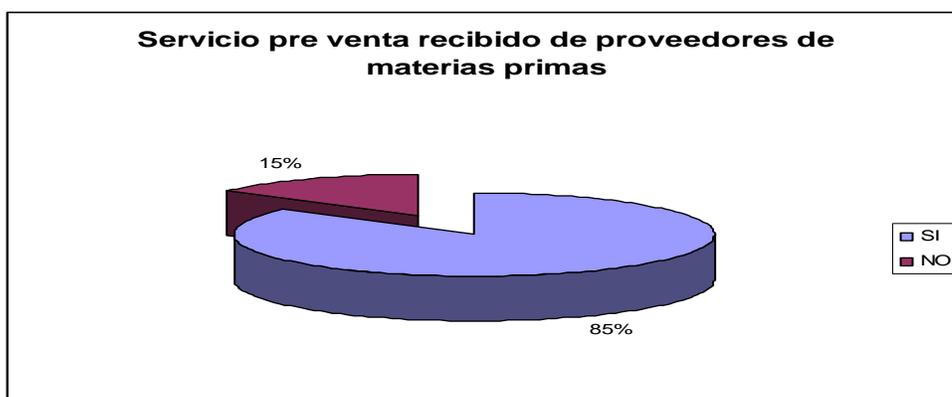
Al estar tan cerca, geográficamente, los proveedores de telas, los confeccionistas pichinchanos se ven beneficiados, por un lado, en la oportunidad con que acceden a la materia prima, y, por otro lado, en menores costos, gracias a que el rubro transporte disminuye de manera significativa. Lo que si debemos aclarar, como señalamos en un punto anterior, es que los empresarios de la confección textil, a pesar de este aparente beneficio competitivo, se quejan de que en la provincia de Pichincha existen dificultades a la hora de acceder a telas innovadoras, acordes a las tendencias de la moda mundial.

Sobre los actuales proveedores de materias primas las principales percepciones que tienen los confeccionistas son las siguientes:

- Con respecto a la preocupación de los proveedores de materias primas por asesorar a los empresarios de la confección textil de Pichincha, al momento de ofrecer sus productos, se observa una tendencia a la entrega de un soporte técnico, 85% de confeccionistas pichinchanos señalan recibir asesoría de sus proveedores de materias primas²⁷.

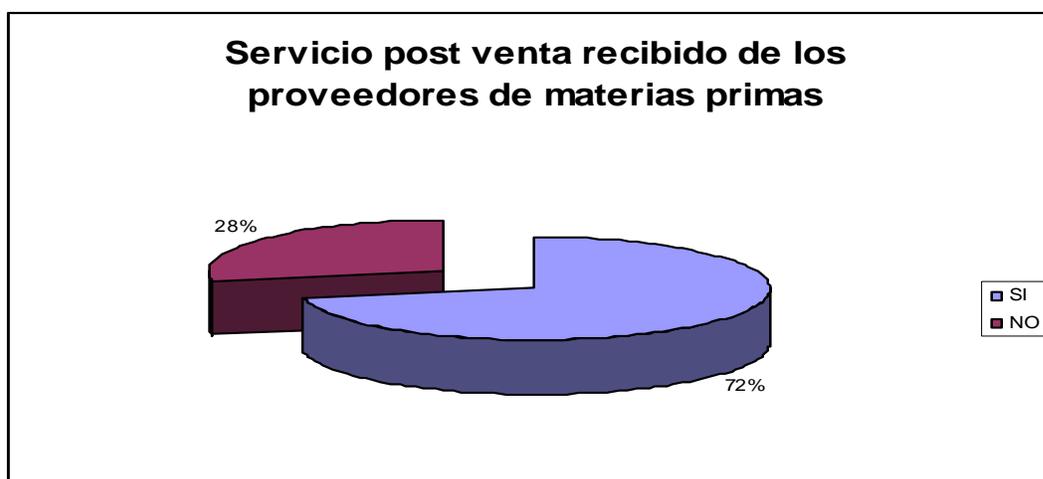
²⁶ La tela es la materia básica de la confección de prendas de vestir.

²⁷ La asesoría que reciben los empresarios del sector antes de comprar tela, por ejemplo, tiene relación con información sobre resistencia, grado de encogimiento y permanencia del color de los textiles ofertados.



Fuente: investigación de campo

- En lo que tiene que ver con el servicio post venta, también, los proveedores de tela muestran una preocupación, importante, por el servicio y el producto que entregan a los confeccionistas de Pichincha, cerca de 7 de cada 10 empresarios de la confección textil señalan recibir servicio de los proveedores, una vez que éstos les han entregado las materias primas.

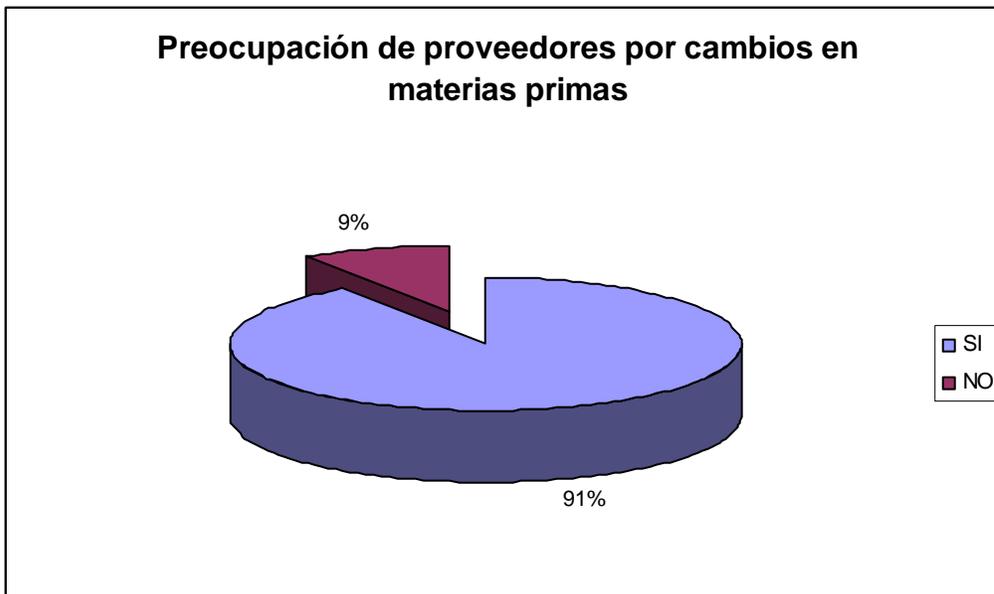


Fuente: investigación de campo

Esta preocupación de parte de los proveedores de textiles y materias primas complementarias se convierte en un elemento favorable para la competitividad del sector; gracias que este soporte brindado estaría contribuyendo, de forma directa, a la optimización de los insumos que son

utilizados por las empresas confeccionistas pichinchanas. Esta optimización, al final de cuentas, tiene un impacto en la productividad empresarial.

- Otro aspecto que se debe relieves, sobre la calidad del servicio que brindan los proveedores de materias primas a los confeccionistas de prendas de vestir de Pichincha, es que continuamente se encuentran preocupados por los cambios que se pueden hacer a los productos que ofertan, cerca de 9 de cada 10 confeccionistas perciben esta preocupación.

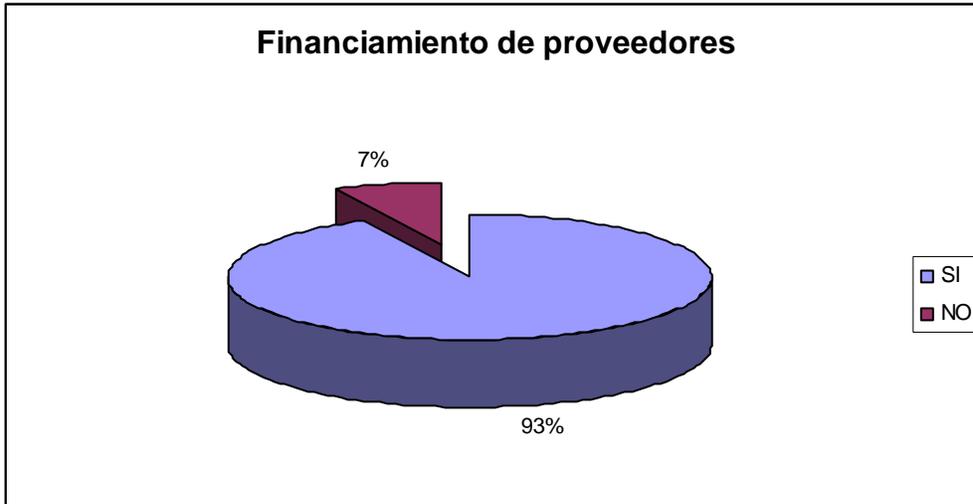


Fuente: investigación de campo

Ahora lo que si debemos aclarar es que a pesar de la preocupación por los cambios que se deben hacer a las materias primas. Los proveedores, sobre todo, nacionales no hacen realidad esas recomendaciones, generando de esta manera, más bien, falsas expectativas en las empresas del sector.

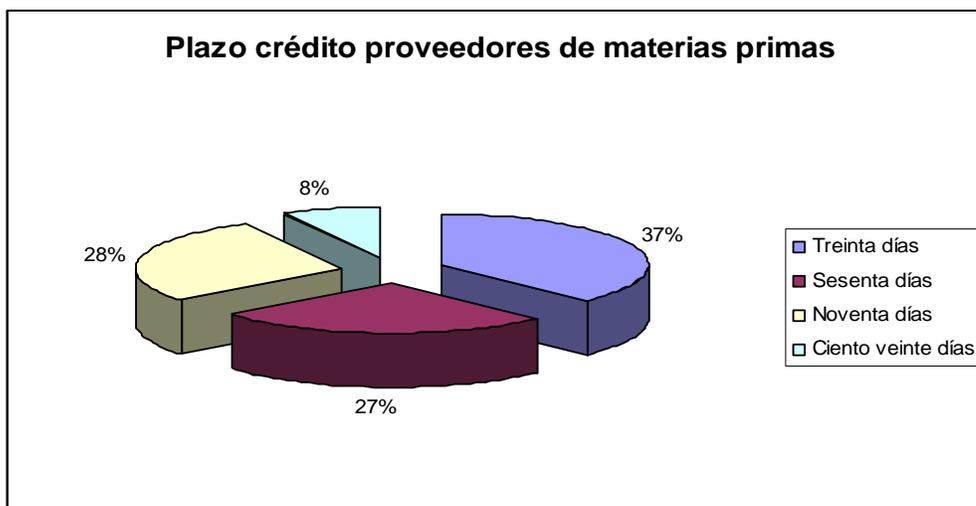
- Al analizar el financiamiento que otorgan los proveedores de materias primas a las empresas confeccionistas, se observa que la mayoría lo hace; aproximadamente el 93% de empresarios declaran recibir crédito de parte

de los proveedores. Convirtiéndose, así, éste en un factor adicional que estaría contribuyendo de manera favorable al clima de negocios del sector de la confección textil de Pichincha.



Fuente: investigación de campo

Los plazos de crédito que en mayor grado otorgan los proveedores de materias primas del sector fluctúan entre 30 y 90 días, cerca del 92% de empresarios señalan recibir crédito en ese rango de días.



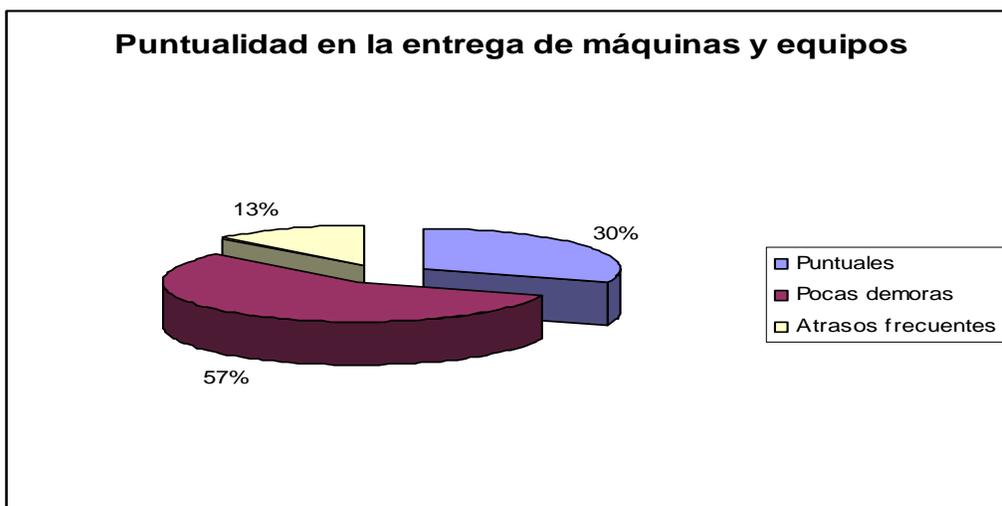
Fuente: investigación de campo

- **Proveedores de máquinas y equipos.**

Toda empresa industrial, además de materias primas, requiere de máquinas y equipos, como uno de los factores de la producción, que es capaz de incorporar innovaciones tecnológicas que, a la postre, pueden convertirse en uno de los elementos desequilibrantes de la competitividad empresarial, sobre todo en el corto y mediano plazo; ya que en el largo plazo, por lo general, se tiende a presentar un proceso de igualación tecnológica debido a que las máquinas y equipos que al inició eran una novedad, luego son utilizadas por casi todas las empresas localizadas en un determinado sector de actividad económica.

Con respecto a los actuales proveedores de máquinas y equipos las principales percepciones que tienen los confeccionistas son las siguientes:

- En lo concerniente a la entrega oportuna de las máquinas y equipos, que son comprados por los confeccionistas textiles de Pichincha, se ve una tendencia positiva hacia un comportamiento basado en la puntualidad; pues, sólo, el 13% de empresarios señala ser afectado por atrasos frecuentes, a la hora de la recepción de la maquinaria comprada.



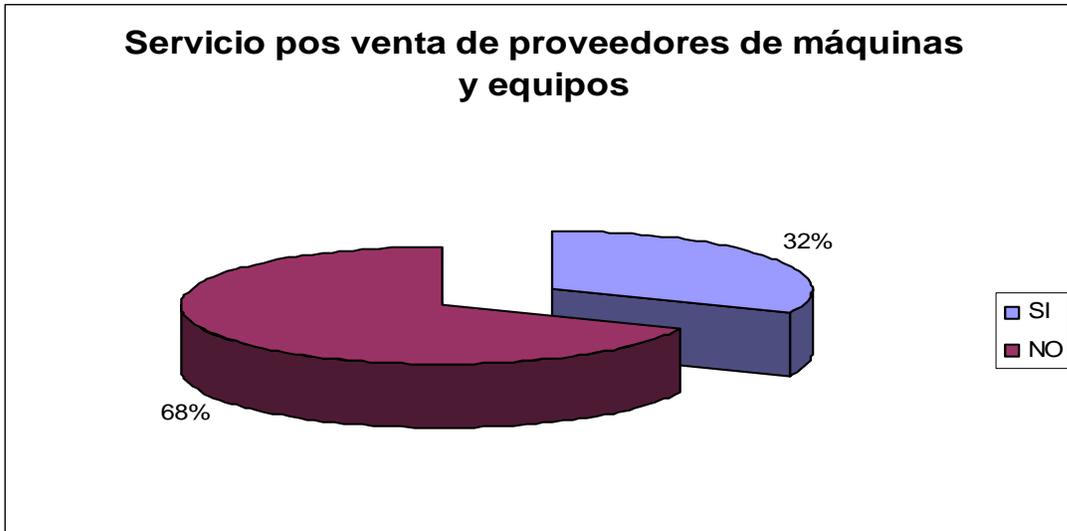
Fuente: investigación de campo

- Con respecto a los servicios que reciben los confeccionistas de parte de los proveedores de maquinaria, cerca de 6 de cada 10 empresarios de la confección textil de Pichincha señalan recibir servicio pre - venta de parte de las empresas que les proveen de máquinas y equipos. Esta actitud ayuda a la optimización de las inversiones empresariales, ya que el asesoramiento técnico se convierte en un importante direccionador, de las necesidades productivas de las empresas, hacia las capacidades tecnológicas que se encuentran disponibles en el mercado de máquinas y equipos del sector.



Fuente: investigación de campo

En donde si están fallando los proveedores de maquinaria del sector es en el soporte técnico que deberían ofrecer, una vez realizada la venta, a los confeccionistas de prendas de vestir de Pichincha; dificultando así el fácil acceso a repuestos y, principalmente, al apoyo de personal especializado capaz de solucionar sus problemas relacionados a la tareas de mantenimiento preventivo y/o correctivo que una empresa de carácter industrial, típicamente, demanda de forma permanente.



Fuente: investigación de campo

Apenas el 32% de empresarios señalan recibir de forma oportuna servicio pos – venta de parte de las empresas que, en algún momento, les vendieron máquinas y equipos para sus procesos industriales. Esta situación relacional entre confeccionistas y proveedores de maquinaria, se convierte en un factor que afecta negativamente a las características del clima de negocios que, se vive en el sector de la confección de prendas de vestir pichinchano.

- **Proveedores de recursos financieros.**

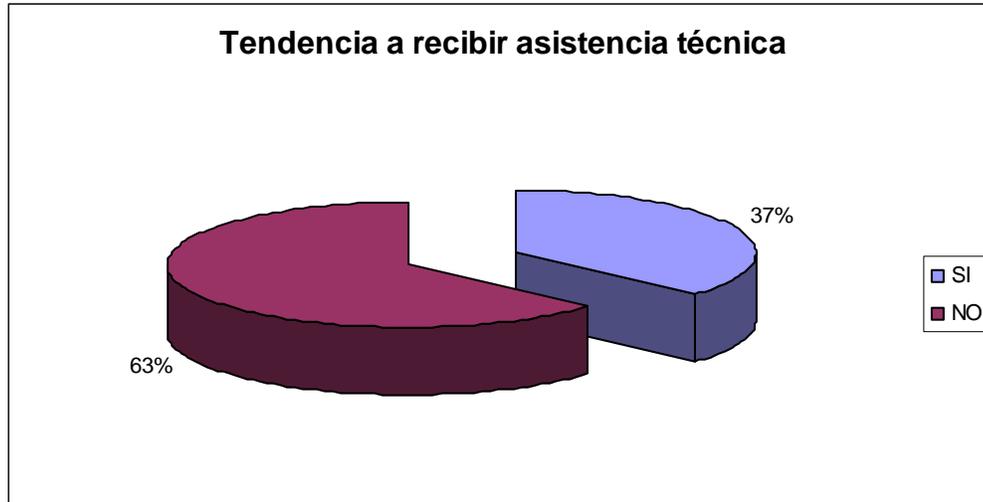
A pesar de que los recursos financieros, a los que pueden acceder los empresarios de la confección textil, como señalamos anteriormente, no se encuentran disponibles en las mejores condiciones en términos, principalmente, de costos y plazos acordes a reales las necesidades empresariales. Sí debemos destacar que en la provincia de Pichincha, debido a que en ella se encuentra localizada la ciudad capital del país, casi el cien por ciento de instituciones financieras: bancos, cooperativas de ahorro y crédito, mutualistas y sociedades financieras; tienen una oficina matriz y/o sucursal en funcionamiento.

Esta concentración de instituciones financieras en la provincia de Pichincha ha permitido, según informantes calificados entrevistados, que el sector empresarial pichinchano, en general, tenga la oportunidad de recibir un mejor servicio en cuanto a cobertura y a una mayor oferta de servicios, en relación a otras provincias.

- **Proveedores de servicios de capacitación y asistencia técnica.**

Hoy en día queda claro que las principales fuentes para la creación de ventajas competitivas son aquellos factores considerados como intangibles; entre los más importantes están: el conocimiento presente en el talento humano y los procesos sobre los cuales se asienta el funcionamiento de una empresa. Razón por la cual cobra una gran importancia la tendencia que puedan mostrar los empresarios, por un lado, por capacitar a su gente, y, por otro, por recibir asistencia técnica especializada orientada a la mejora del funcionamiento de sus procesos organizacionales y de otros elementos que una empresa necesita para ser competitiva.

En el caso de las empresas confeccionistas de prendas de vestir de Pichincha podemos notar que apenas el 37% de empresarios tienden a demandar servicios de asistencia técnica. Una de las razones señaladas por empresarios entrevistados es que en el medio nacional no existen técnicos especializados para dar asesoría a las distintas ramas productivas. Pues lo que se encuentran es consultores genéricos que tratan de adaptar metodologías de mejoramiento organizacional a cualquier tipo de empresa industrial.



Fuente: investigación de campo

Lo que sí debemos resaltar es que a pesar de no existir en grandes cantidades de asesores empresariales especializados²⁸ en el sector de la confección textil, como sí ocurre en países como Colombia, por ejemplo; en la provincia de Pichincha los empresarios confeccionistas no tienen mayores dificultades a la hora de conseguir consultores para tratar temas generales de la organización²⁹. Cerca del 95% de empresarios confeccionistas declaran encontrar a asesores empresariales en la propia provincia. Siendo, el ámbito administrativo y de ventas, hacia el cual las empresas de la confección textil pichinchanas dirigen los mayores esfuerzos de asistencia técnica; pues cerca del 85% de empresas orientan la asistencia técnica hacia los ámbitos señalados.

²⁸ Para tratar de contrarrestar esta situación el Instituto de la Confección Competitiva, proyecto impulsado al inicio con fondos, principalmente, del Banco Interamericano de Desarrollo; promovió una serie de cursos dirigidos a formar consultores especialistas en el sector de la confección de prendas de vestir.

²⁹ En otras provincias, sobre todo en las pequeñas, los propietarios de empresas, por lo general, se quejan por no encontrar, en su propia provincia, profesionales que le den ideas para mejorar los resultados productivos y comerciales de su negocio.

Ante esta tendencia, hacia la poca oferta de asesoría especializada en los diferentes sectores industriales, surge una oportunidad para que el sector universitario junto al sector empresarial empiecen a diseñar programas de pre y posgrado orientados a la formación de profesionales especialistas en el asesoramiento de empresas pertenecientes a los diferentes sectores de actividad económica, que conforman el tejido empresarial ecuatoriano.

- **Servicios ofrecidos por los gremios empresariales y las universidades.**

De acuerdo a la percepción de la totalidad de los empresarios del sector, se observa una completa desvinculación entre las empresas y las universidades³⁰. Lo cual se convierte en un factor negativo, preocupante, dentro del proceso de construcción del buen clima de negocios del sector de la confección textil de Pichincha.

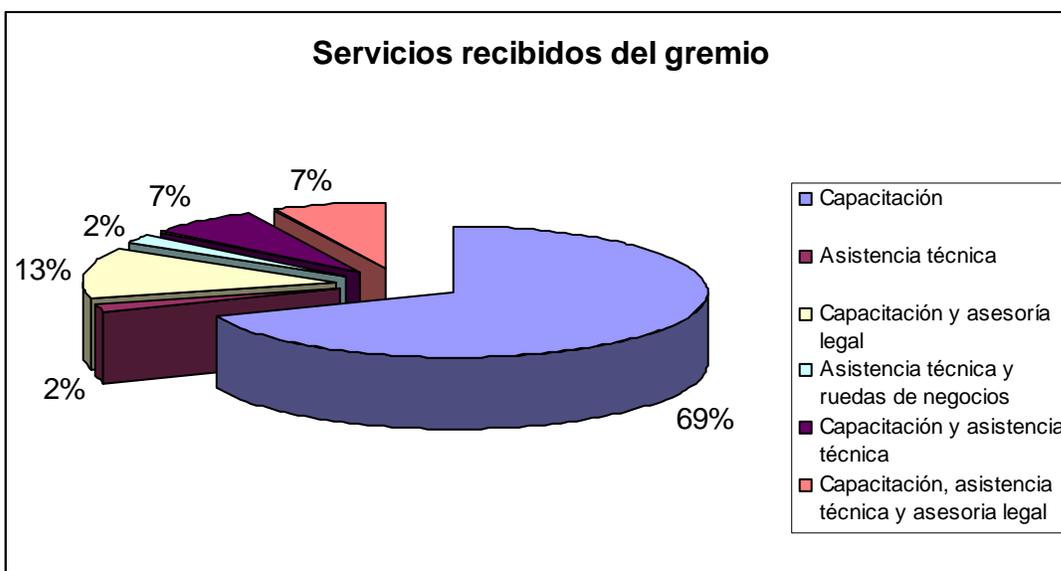
Al presentarse esta tendencia comportamental, entre dos actores claves del desarrollo de una nación, resulta difícil que el intercambio de conocimientos y experiencias entre la empresa y la universidad, práctica común en países desarrollados, se convierta en la base del éxito competitivo de un determinado sector de actividad económica. De ahí la importancia que el Estado ecuatoriano a través de políticas y leyes proceda a estimular un mayor acercamiento entre los sectores universitario y empresarial y, también, con el mismo Estado; consolidándose, así, ese triángulo de actores que ha sido la base, del éxito productivo, de países, por ejemplo, como el Japón.

En lo que respecta a los servicios que las empresas confeccionistas de Pichincha reciben de los gremios empresariales, específicamente de la

³⁰ El 100% de empresarios de confección textil de Pichincha señalan no haber recibido, en los últimos años, servicios, orientados a su mejora competitiva, de parte de las universidades.

Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha³¹, podemos ver que, la capacitación, es el servicio que en mayor grado reciben, cerca de 7 de cada 10 empresas de la confección textil señalan recibirlo.

En este comportamiento uno de los factores que en mayor grado ha incidido es la entrega de fondos compartidos de parte del Consejo Nacional de Capacitación y Formación –CNCF-; el cual en el actual gobierno está siendo sometido a cambios importantes orientados a lograr mayores impactos en la competitividad nacional, gracias al mejoramiento en la preparación de la mano de obra ecuatoriana que se puede conseguir con efectivos programas de capacitación y formación laboral.



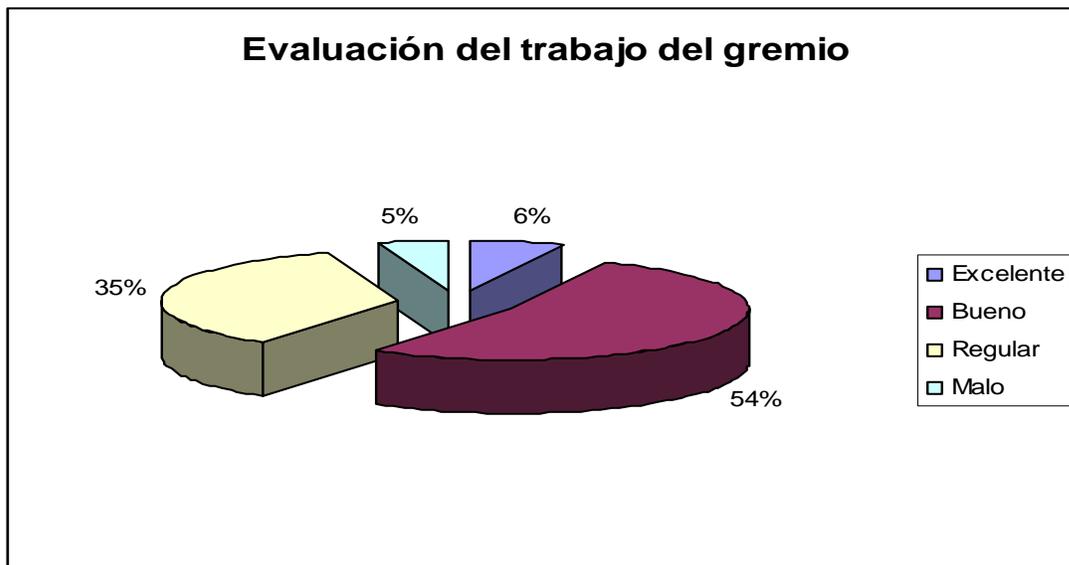
Fuente: investigación de campo

Sobre la evaluación, en términos generales, del gremio al que pertenecen las empresas de la confección textil de Pichincha, podemos ver que cerca

³¹ La Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha es el principal gremio provincial en el cual se agrupan, pequeñas y medianas industrias, de diversos sectores, entre ellos el de la confección de prendas de vestir.

del 60% de empresarios consideran entre bueno -54%- y excelente -6%- el trabajo que lleva a cabo la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.

Esta labor gremial está directamente relacionada a las dos funciones básicas que, tradicionalmente, cumple un gremio empresarial³²: a) representación de los agremiados, al momento de la discusión y definición de leyes y políticas relacionadas al sector de la pequeña y median industria, ante instancias públicas y privadas³³, y b) oferta de servicios orientados a la mejora de la competitividad empresarial.



Fuente: investigación de campo

Un aspecto adicional que debemos destacar, sobre el trabajo que lleva a cabo el gremio de la pequeña industria pichinchano, es que en los últimos

³² En el caso de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha debemos resaltar que ésta sí cumple a cabalidad con estas dos funciones gremiales básicas. En cambio en otras provincias del país, muchos gremios empresariales, más se dedican a promover actividades de entretenimiento social, antes que actividades, como las señaladas, dedicadas al fortalecimiento de la PYMI.

³³ Queda claro que las asociaciones y cámaras empresariales juegan un rol clave dentro de la promoción, financiación e implementación de políticas; pues, por un lado son requeridas por las empresas o por el Estado como intermediarios de demandas y proyectos en ambas direcciones, y, por otro, han tendido a convertirse en verdaderas entidades para sus asociados (Domínguez, 1996: 23)

años ha sido la Cámara referente, a nivel nacional, de la promoción del desarrollo del sector pequeño industrial. De ahí la permanente cercanía con las instancias de gobierno de la Federación Nacional de Pequeña Industria –FENAPI-³⁴.

4.3. Características de la demanda.

El grado de exigencia que prevalece, en los clientes, a la hora de comprar un bien o un servicio; incide de forma directa en el mejoramiento competitivo de las empresas localizadas en un determinado sector de actividad económica. De ahí que, se ha comprobado, en aquellas naciones en donde el consumidor es altamente exigente, el sector empresarial, de manera natural, se ha visto obligado a mejorar constantemente su accionar, con el único propósito de adaptarse e incluso superar las exigencias provenientes del consumidor; contrarrestando, así, la posibilidad de quedarse fuera de competencia en un mercado que, cada día, es más globalizado³⁵.

Por ésta y otras razones, cuando estamos analizando y tratando de mejorar la situación competitiva de un sector de actividad de económica, es necesario que enfoquemos el estudio no sólo a la cantidad de la demanda existente en un lugar geográfico, sino, también, y, principalmente, a la calidad de esa demanda; es decir al nivel de exigencia con que los compradores³⁶ actúan al momento de adquirir un determinado producto.

En el caso del mercado ecuatoriano, éste se caracteriza por ser pequeño en términos de cantidad, debido al reducido número de habitantes comparado con

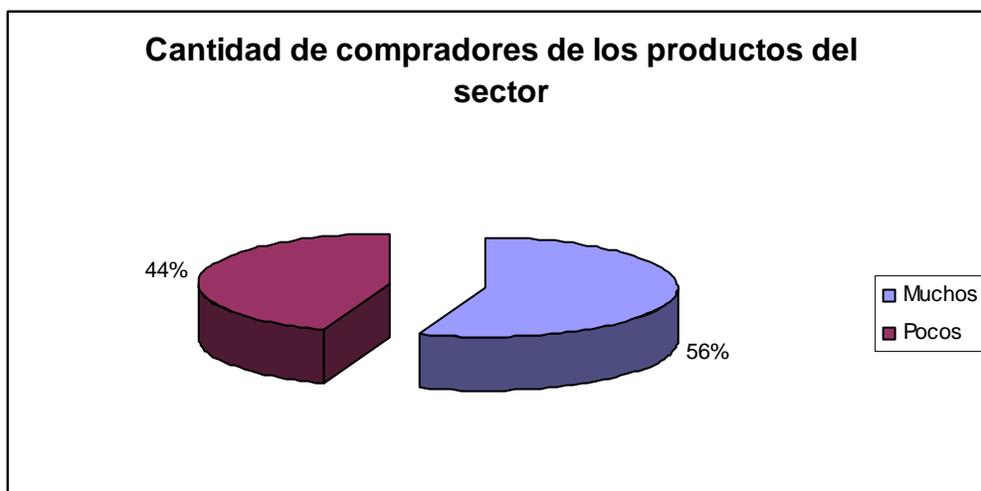
³⁴ La FENAPI agrupa a todas las Cámaras de la Pequeña Industria del Ecuador.

³⁵ Cuando hablamos de mercado globalizado nos estamos refiriendo a que las empresas ya no tienen a sus competidores, geográficamente hablando, a miles de kilómetros; pues ahora gracias al gran desarrollo de las tecnologías de información y comunicación se encuentran a pocos centímetros. En definitiva ahora ya no existen barreras geográficas al momento de competir por la producción y/o comercialización de un determinado bien o servicio.

³⁶ Cuando se habla de los compradores del bien o servicio que produce un sector de actividad económica nos estamos refiriendo a: a) los distribuidores mayoristas y/o minoristas y/o b) los consumidores finales.

otros países de la región, y, también, al bajo poder adquisitivo de su población. Este último parámetro, según algunos expertos, estaría influenciando para que el consumidor nacional a la hora de comprar un producto, sea poco exigente, y más bien le interese el precio antes que la calidad del bien o servicio comprado.

En el caso de los compradores de prendas de vestir, los empresarios confeccionistas de Pichincha señalan, el 56%, que en cuanto a número existen muchos compradores; debido, principalmente, a que la ropa es un bien que satisface una de las principales necesidades básicas del ser humano: el vestido.



Fuente: investigación de campo

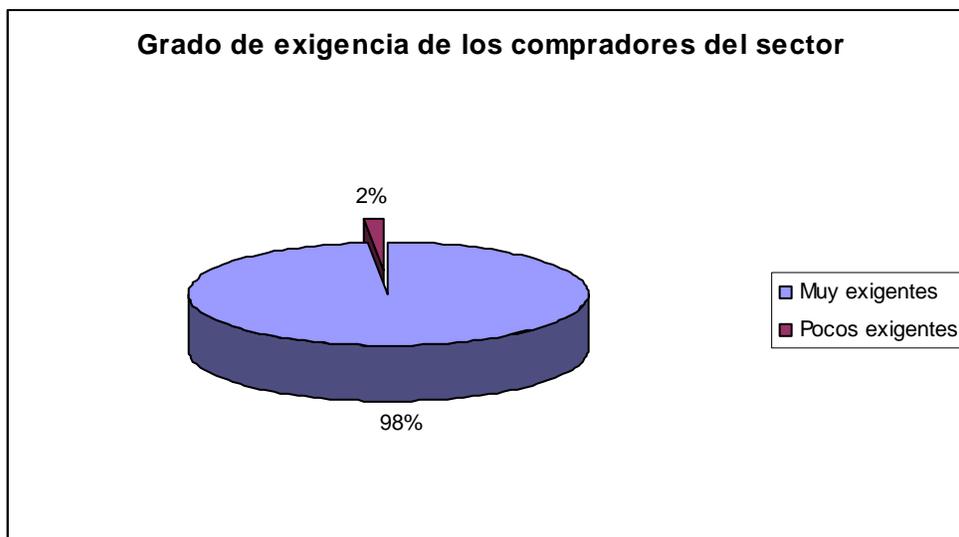
A pesar de que desde el punto de vista de la cantidad de potenciales compradores de prendas de vestir, parecería no existir mayores problemas; en realidad, en el sector existe una importante capacidad productiva que no está siendo utilizada³⁷. De ahí la necesidad de impulsar serios programas de asociatividad empresarial dirigidos al aprovechamiento de esa capacidad productiva que en la actualidad está siendo desaprovechada por las empresas de la confección textil³⁸, no sólo de

³⁷ Cerca de 9 de cada 10 empresas confeccionistas de prendas de vestir pichinchanas, apenas trabajan un solo turno de 8 horas diarias. Y la mayoría de éstas, 88,6%, laboran únicamente de lunes a viernes.

³⁸ Cuando se emprenden acciones de carácter colectivo, como es el caso de los proyectos asociativos, al final, las empresas potencian su capacidad de aprendizaje, reducen la incertidumbre de los procesos de toma de

Pichincha, sino, también del resto de provincias del Ecuador. Uno de los grandes beneficios que se obtendría, el momento en que se promuevan programas asociativos en Pichincha, es el desarrollo de la capacidad de aprendizaje territorial a través del estímulo que se puede dar al aprendizaje privado y social entre trabajadores, empresas, redes, grupos de empresas y organismos públicos (Alburquerque, 2006: 11).

Con respecto al nivel de exigencia que los compradores del sector ejercen sobre las empresas productoras de prendas de vestir de Pichincha, se observa que éstos son bastante exigentes, siendo la variable precio la que más prevalece en este comportamiento de consumo.



Fuente: investigación de campo

Al ser el precio lo que más exigen, los consumidores nacionales de prendas de vestir, se estaría generando un efecto negativo en las empresas fabricantes, a la hora de producir y comercializar sus productos. Pues antes que preocuparse por las tendencias de la moda y todos los detalles vinculados al diseño, confección y acabado de una prenda de vestir; más bien estarían interesadas en operaciones

decisión, y, sobre todo, en el caso de las pequeñas empresas logran practicar economías de escala, aumentando, así, su poder de negociación en los mercados (Dini y otros. 2006:5).

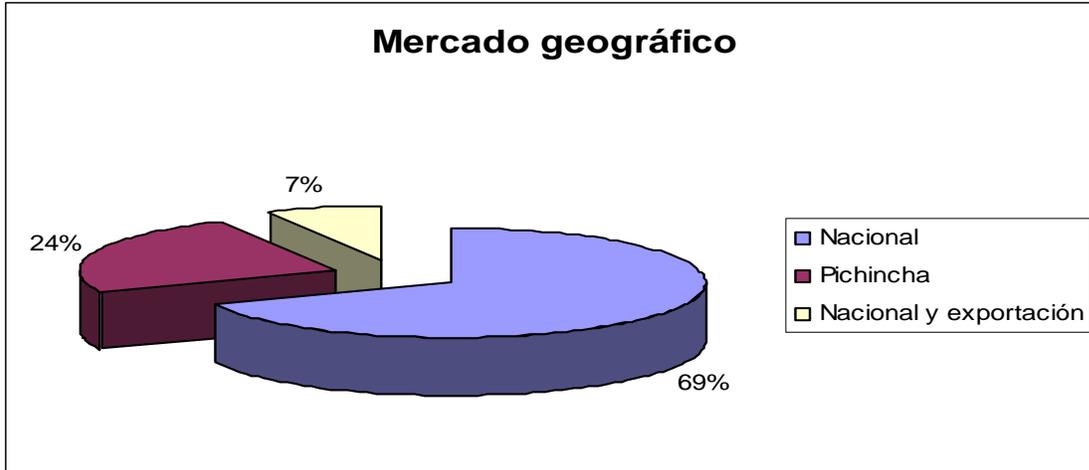
cuyo único fin es el menor precio. Lo cual según Michael Porter, principal exponente de la competitividad a nivel mundial, es un suicidio cuando las empresas, antes que buscar calidad e innovación, están preocupadas única y exclusivamente por la variable precio.

4.4. Estrategia, estructura y rivalidad entre empresas.

La manera como compiten, la forma como están organizadas por dentro y el grado de rivalidad que existe entre las empresas dedicadas a la producción del bien o servicio, base, de un sector de actividad económica; es otra de las variables que ayudan a descifrar el clima de negocios que caracteriza al diamante competitivo de un determinado lugar geográfico.

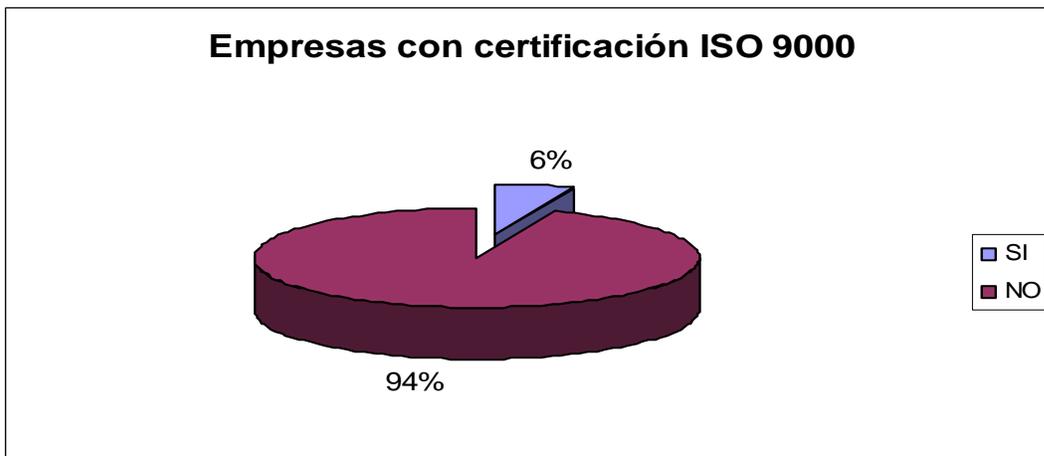
Cuando analizamos a las empresas confeccionistas de prendas de vestir de Pichincha podemos ver, según el capítulo anterior, que éstas basan su estrategia en la búsqueda de menores costos con el propósito de ofertar en el mercado productos de bajo precio. Dejando de la lado la posibilidad de fabricar productos más exclusivos y diferentes que, a la postre, podrían ser una buena carta de presentación el momento de sondear posibilidades de comercialización en mercados, sobre todo, localizados en otros países.

Esta tendencia estratégica basada en la preocupación exclusiva en el precio quizá sea una de las causas de la todavía escasa exportación del sector, apenas el 7% de empresas confeccionistas muestran interés por la exportación de sus productos.



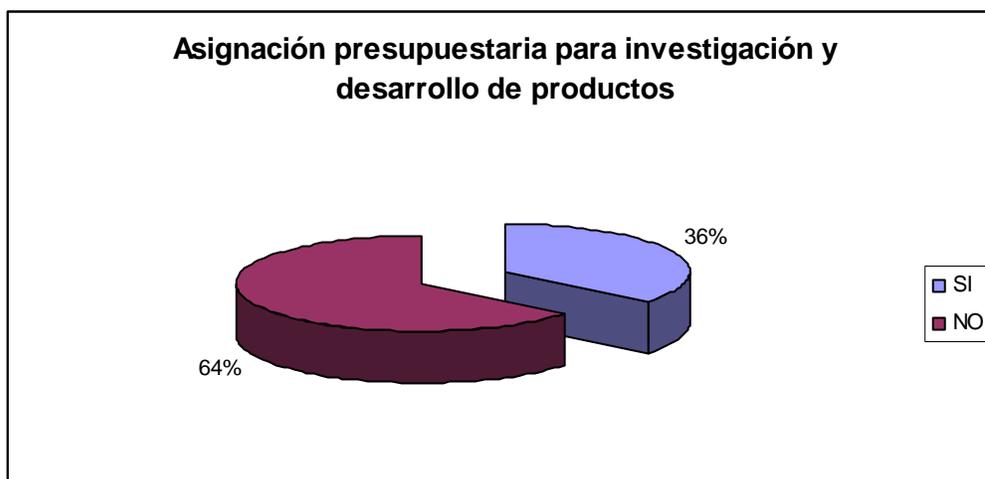
Fuente: investigación de campo

Vinculadas al predominio de una estrategia basada, principalmente, en el precio, están variables como: tendencia a la certificación por la calidad y estímulo a actividades de innovación empresarial. En el caso de la primera sólo el 6%, de empresas confeccionistas, han buscado obtener la certificación ISO 9000. Lo cual a la hora de exportar se convierte en un obstáculo ya que una de las condiciones que tienden a exigir, varios de los potenciales compradores extranjeros, es la presentación de algún documento, reconocido internacionalmente, que demuestre que, el posible proveedor, cumple con estándares mínimos de calidad, a la hora de producir el bien o el servicio.



Fuente: investigación de campo

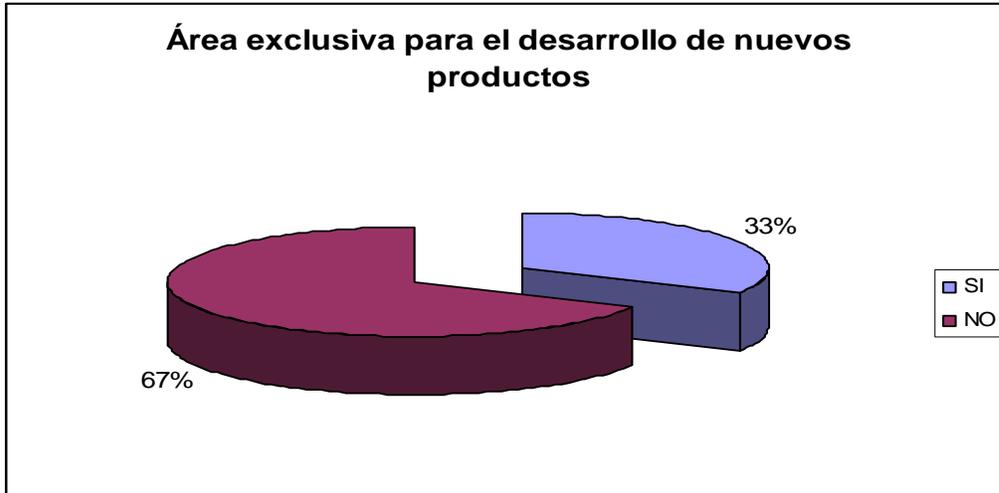
En lo que tiene que ver al estímulo de la innovación, como parte básica del proceso de diseño e implantación de la estrategia empresarial, se observa, también, que apenas el 36% de pequeñas y medianas industrias confeccionistas asignan, de manera formal, un rubro para cumplir con las tareas de investigación y desarrollo de nuevos productos. Lo cual, a la postre, en lugar de estimular la innovación empresarial, genera, más bien, una cultura por ofrecer al mercado prendas de vestir repetitivas y muy poca ajustadas a las tendencias de la moda vigentes en el mercado nacional e internacional.



Fuente: investigación de campo

Este comportamiento tendiente al escaso estímulo a la creatividad e innovación, también, se ve expresado en la poca preocupación por tener, de manera permanente, personal experto en la investigación y desarrollo de nuevos productos; incumpliendo, así, con uno de los factores clave de éxito del negocio de la confección textil: la disponibilidad de personal experto en el diseño de prendas de vestir³⁹.

³⁹ En países vecinos, como es el caso de Colombia, una de las grandes fortalezas del sector de la confección de prendas de vestir es la disponibilidad en cantidad y calidad de diseñadores expertos en la investigación y desarrollo de nuevos productos.



Fuente: investigación de campo

Con respecto a la forma como se organizan las PYMI confeccionistas de Pichincha, como señalamos anteriormente, desde el punto de vista jurídico éstas muestran un interés, importante, por ser sociedades de derecho; prevaleciendo, desde la óptica de la propiedad de las empresas, una propiedad de carácter familiar. Lo cual, en varios de los casos, ha sido el punto de origen para que, según informantes entrevistados, las pequeñas y medianas industrias de la confección textil de Pichincha, tiendan a caer en las denominadas trampas de las empresas familiares: confusión de los flujos de dinero personales y empresariales, mezcla de los lazos afectivos familiares con la exigencia de responsabilidades empresariales e improvisación de quien debe suceder, al emprendedor original, en la administración del negocio.

Al ser, en la mayoría de los casos, empresas de propiedad familiar; el crecimiento empresarial, también, se ve restringido debido a que el capital de las empresas tiende a cerrarse al ingreso de socios distintos a la familia. Perdiendo, así, una importante fuente de financiamiento, como lo es, la generación de ingresos de dinero en efectivo, a través de la venta de acciones, producto de la ampliación del capital de las empresas.

Finalmente, en cuanto a la rivalidad que se da, en Pichincha⁴⁰, entre las empresas productoras del sector, debido a que existe un predominio de un gran número de empresas de tamaño entre micro y pequeño; la competencia, sobre todo, por el mercado local es alto; muchas de las micro y pequeñas empresas comercializan sus productos a través de mercados populares que fueron reubicados en los últimos gobiernos municipales del Distrito Metropolitano de Quito.

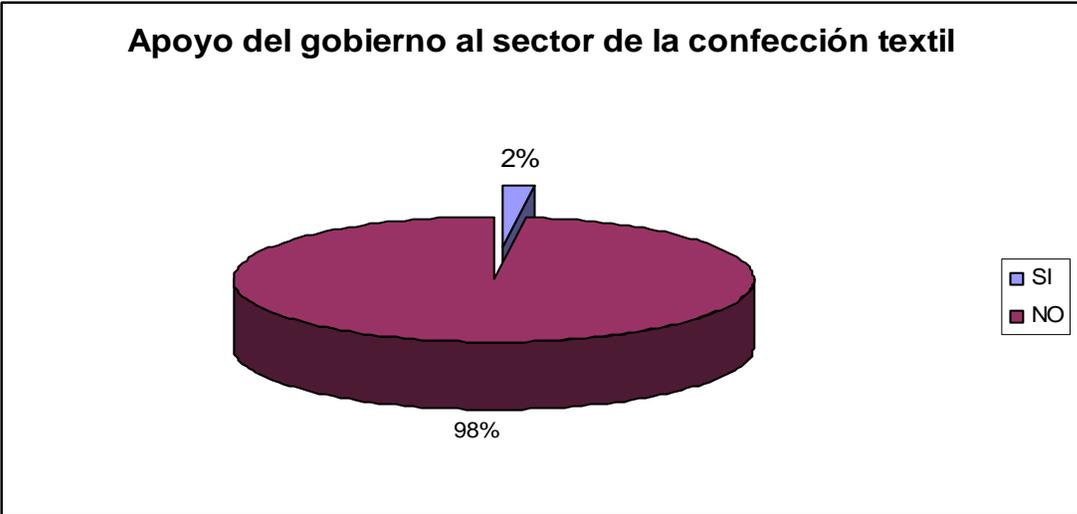
En cambio las empresas confeccionistas de tamaño mediano y grande, cuyo número es inferior al de las micro y pequeñas, comercializan su prendas de vestir, principalmente, a través de cadenas de tiendas de ropa como Etafashion, Casa Tosi, Tía, De Pratti, Súper Éxito, etc. En este mercado las variables de competencia, además del precio, están relacionadas con diseño y oportunidad en los tiempos de entrega.

4.5. Papel del gobierno y el azar.

A pesar de que los gobiernos de turnos reconocen la importancia del sector de la confección textil como generador de empleo, principalmente femenino, muy poco se ha hecho en cuanto al diseño y ejecución de políticas públicas dirigidas al mejoramiento competitivo de este sector⁴¹. De ahí que el 98% de empresarios confeccionistas señalan que de parte del gobierno central no han recibido ningún tipo de apoyo, ya sea, a través de la oferta de productos financieros, específicos para la reactivación y consolidación de sector, o mediante la creación de facilidades para el acceso a servicios efectivos de capacitación y asistencia técnica.

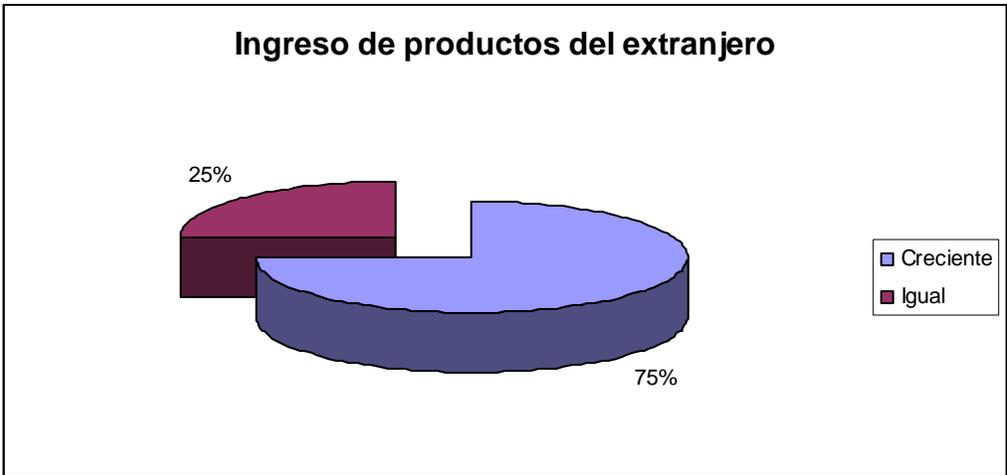
⁴⁰ Según informantes calificados entrevistados, el cantón de la provincia de Pichincha en donde tienden a concentrarse en mayor grado las micro, pequeñas, medianas y grandes industrias de la confección textil, es el cantón Quito. La concentración de las empresas tiende a darse según el siguiente orden de importancia: norte, sur y centro de Quito y los valles de Los Chillos, Tumbaco, Pifo, San Rafael y Sangolquí

⁴¹ En materia de mejoramiento de la competitividad los instrumentos más idóneas son aquellas políticas dirigidas al mejoramiento de las capacidades productivas y tecnológicas de los individuos y de las empresas, como, también a facilitar la interacción entre empresas y a crear un ambiente amigable para lograr la concertación del sector privado, sector público y la academia (BID, 2003: 5).



Fuente: investigación de campo

Inclusive consideran que de parte de las autoridades gubernamentales ha existido despreocupación por el fortalecimiento de los sistemas de control al ingreso de productos extranjeros, sobre todo, cuando ingresan por vías ilícitas como es el contrabando. En los últimos años, cerca de 8 de cada 10 los empresarios confeccionistas, perciben un creciente ingreso de prendas de vestir provenientes del extranjero, principalmente de Colombia, Perú, Panamá y China.



Fuente: investigación de campo

En lo que se refiere a los gobiernos locales⁴², hay que destacar el trabajo realizado por el Municipio Metropolitano de Quito. Pues éste además de preocuparse por la provisión de servicios públicos básicos, también, ha impulsado programas dirigidos al desarrollo de la actividad productiva de la ciudad⁴³. Uno de los proyectos que ha apoyado, y justamente vinculado al sector de la confección textil, es el de la creación e implantación del Instituto de la Confección Competitiva –ICC-. A través de este instituto lo que se ha buscado es formar obreros y técnicos especialistas en la confección de prendas de vestir; llegando a convertirse, así, en la primera institución, de la provincia de Pichincha y del país, dedicada a ofrecer programas de certificación laboral especializados en una rama productiva, específica.

Además del ICC debemos resaltar, también, el trabajo que en materia productiva realiza el Municipio Metropolitano de Quito, mediante una serie de programas y proyectos con orientación productiva, emprendidos desde la denominada Agencia de Desarrollo Económico Local –CONQUITO-.

En el caso del gobierno de la provincia de Pichincha, también, se realizan esfuerzos para mejorar la situación competitiva del tejido empresarial provincial. En los últimos años, por ejemplo, además de participar como socio de CONQUITO, también, ha apoyado a la producción pichinchana a través de centros de servicios empresariales localizados en los diferentes cantones de Pichincha.

⁴² Cuando hablamos de gobiernos locales nos referimos a: los municipios de provincia y al Consejo Provincial de Pichincha.

⁴³ El desarrollo económico local es aquel que se lleva a cabo en un entorno territorial subnacional que influye, directamente, de forma positiva en la competitividad y empleo de un sistema productivo local (Llisterri. 2000: 1).

CAPÍTULO 5.- Competitividad desde adentro de las empresas: funcionamiento de la cadena del valor empresarial de las PYMI de la confección de prendas de vestir de Pichincha.

Para diagnosticar de forma integrada, la situación competitiva de un sector de actividad económica, es necesario conocer, también, lo que sucede al interior de las empresas. Ya que de la manera como están organizadas por dentro, más la situación del clima de negocios sectorial, dependerán las acciones que se propongan para mejorar el nivel competitivo, en este caso, del sector de confecciones de prendas de vestir, localizado en la provincia de Pichincha.

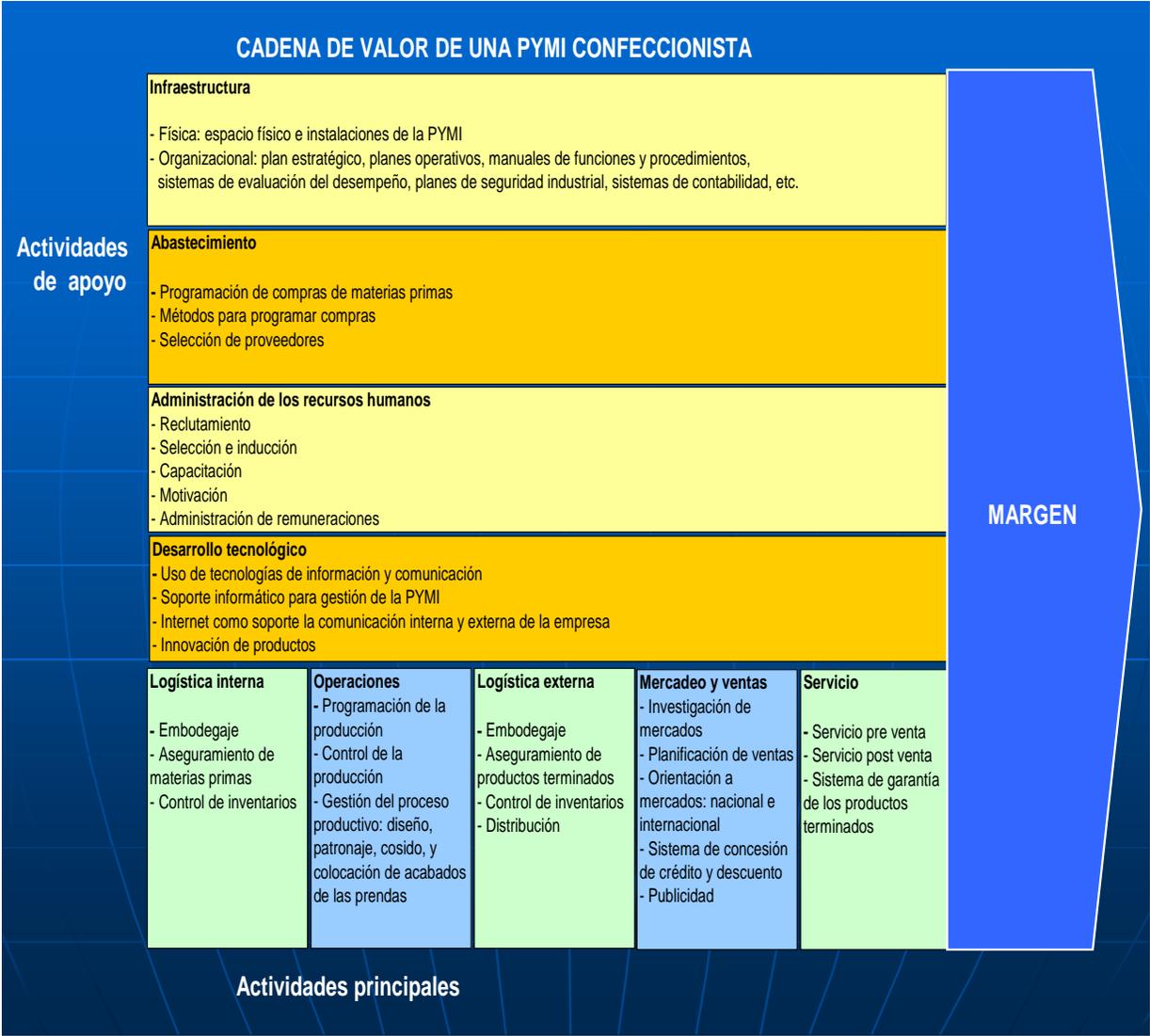
Una herramienta que nos puede ayudar a conocer el funcionamiento interno de las empresas es la “cadena de valor”; la cual parte del supuesto que una empresa está compuesta por un conjunto de actividades, cuyo funcionamiento interrelacionado, al final, determina la creación o no de valor empresarial.

Una empresa crea valor cuando el resultado de sus ingresos es superior al de los costos que se incurrieron para la operación de las actividades principales y de apoyo que conforman la cadena del valor empresarial.

En el caso de las pequeñas y medianas industrias de la confección textil, al estar inmersas en una actividad de tipo industrial, éstas adaptan su funcionamiento interno, perfectamente, al modelo genérico, de la cadena del valor, planteado por Michael Porter. Ya que, siempre debemos recordar, los componentes internos de la cadena de valor, pueden variar, del modelo genérico, dependiendo de la actividad económica que estamos analizando; pues no es lo mismo analizar la cadena de valor de un hospital, de una universidad, de un banco o de una empresa industrial.

A continuación vamos a analizar la situación de la forma como son gestionadas las actividades principales y de apoyo que conforman la cadena de valor de las

empresas confeccionistas pichinchanas. De tal manera que, al final de este diagnóstico, estemos en la capacidad de identificar fortalezas y debilidades relacionadas a la operación interna de las PYMI que forman parte de este sector de actividad industrial.



Fuente: elaboración propia a partir del modelo genérico desarrollado por Michael Porter

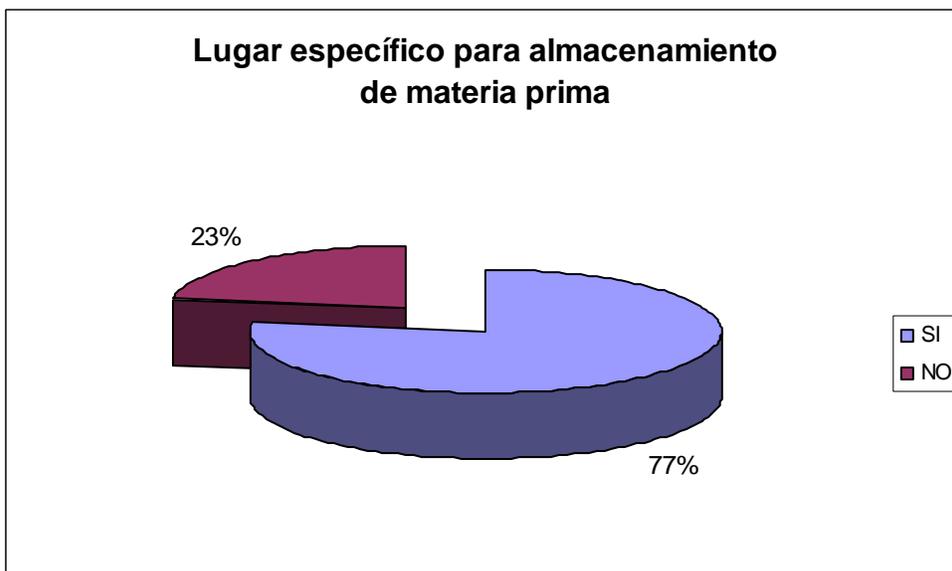
5.1. Actividades principales.

5.1.1. Logística interna.

En la actualidad una buena fuente, para crear ventajas competitivas, constituye la buena gestión que se haga de los inventarios de materias primas y otros materiales; pues, a través de esa buena gestión, se pueden conseguir mejoras sustanciales en la productividad empresarial, logrando, así, un impacto positivo, directo, en la disminución de los costos de los productos que producen y comercializan las empresas.

Entre los principales indicadores que nos ayudan a evaluar la gestión de esta actividad empresarial están los siguientes:

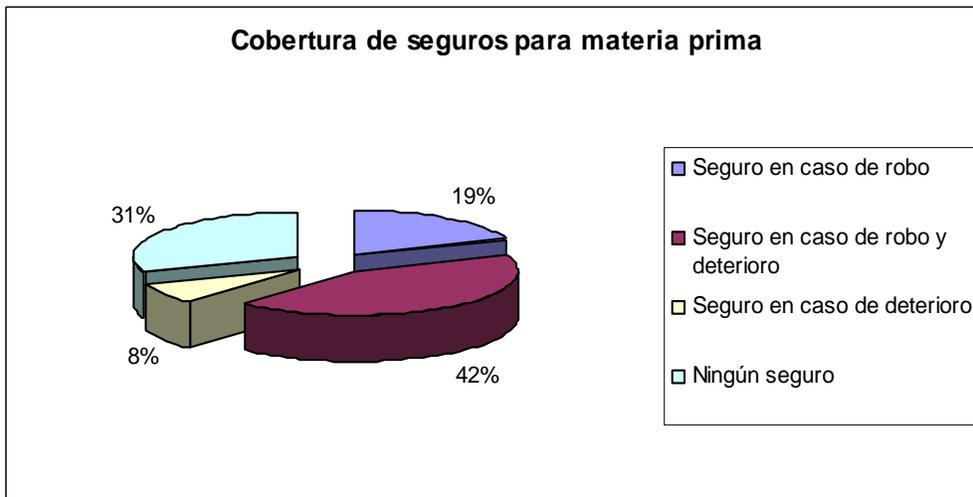
- En lo que tiene que ver con la disponibilidad, de las PYMI confeccionistas pichinchanas, de un lugar específico para el almacenamiento del inventario de materias primas, se observa que cerca de 8 de cada 10 empresas sí se han preocupado por destinar parte de la infraestructura física a esta tarea.



Fuente: investigación de campo

Este comportamiento se convierte en una fortaleza importante para el sector, ya que la disponibilidad de un espacio físico específico para esta actividad facilita notablemente las tareas de control y de manipulación de los inventarios adquiridos por las empresas.

- Con respecto a la tendencia por cubrir con seguros las materias compradas, podemos ver que solamente el 42% de PYMI confeccionistas de Pichincha destinan recursos para la cobertura total de las mismas; quedando un 19% que se preocupan por cubrirlas únicamente contra robo, un 8% sólo contra deterioro y un 31% que, definitivamente, no les interesa proteger las materias primas con ningún tipo de seguro.

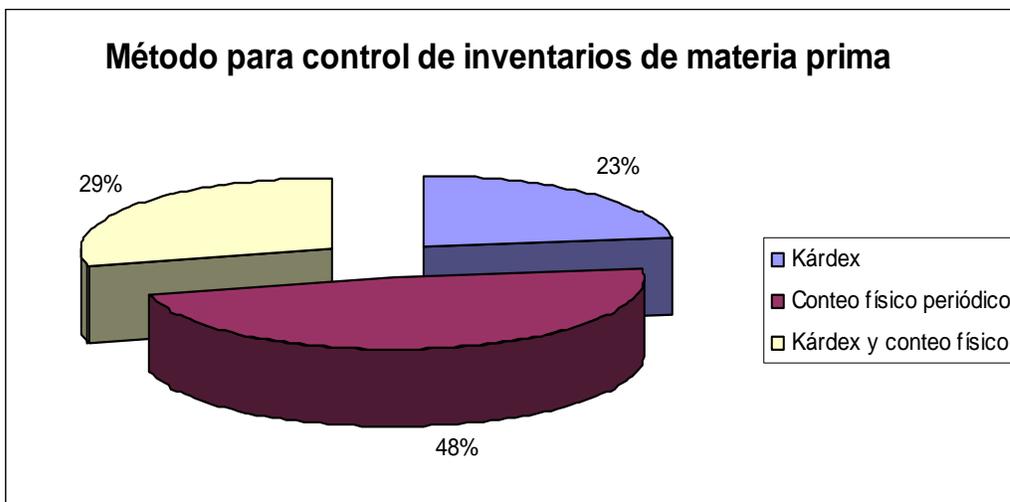


Fuente: investigación de campo

Al observar el comportamiento de este indicador, sobre la gestión de los inventarios, podemos notar que, en el sector de la confección de prendas de vestir, se deben realizar procesos de capacitación que busquen conscientizar sobre el hecho de que, al final de cuentas, el destino de recursos para seguros de materias, es una inversión, más que un gasto,

cuyo retorno se ve tangibilizado, principalmente, cuando se produce algún siniestro no planificado por parte de la empresa.

- Otro aspecto que ayuda a explicar la gestión de los inventarios de materias primas es el método que las empresas tienden a utilizar para llevar un registro minucioso de los artículos que entran y salen de las bodegas. En el caso de las pequeñas y medianas industrias de la confección textil de Pichincha, sólo el 29% se preocupa por combinar los kárdex⁴⁴ y el conteo físico como métodos para el control de inventarios; el resto de empresas tienden a aplicar solamente alguno de ellos, limitando, así, la operación de un buen sistema de gestión de inventarios; ya que el kárdex y el conteo físico son efectivos, solamente, sí se los utiliza de forma combinada.

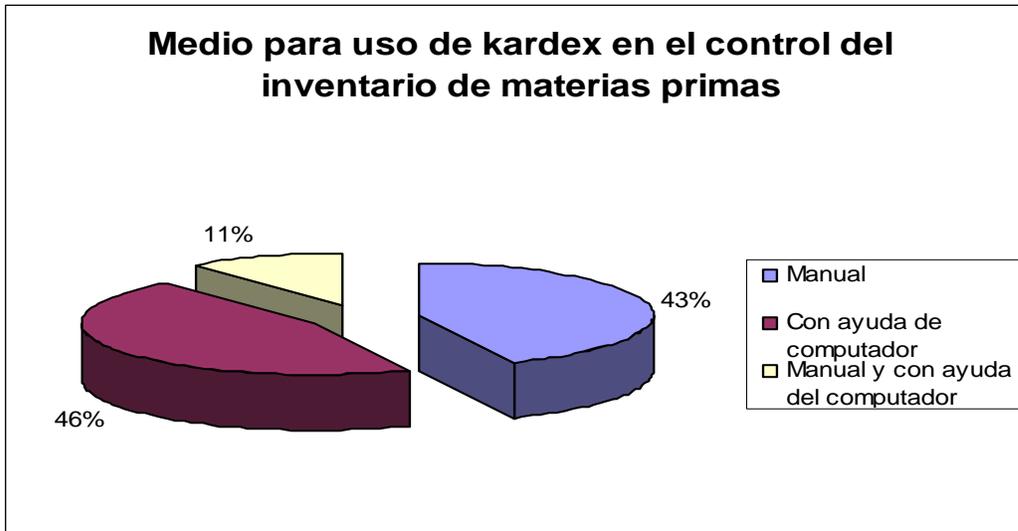


Fuente: investigación de campo

- En lo concerniente a uso de tecnología como soporte de la gestión de inventarios, podemos ver que cerca de 6 de cada 10 PYMI confeccionistas de Pichincha tienden a usar un computador como medio para facilitar las

⁴⁴ Los kárdex son tarjetas de registros que ayudan a monitorear, de manera permanente, la entrada y salida de productos que permanecen almacenados en las bodegas de una empresa.

tareas de control de las materias primas y otros materiales que entran y salen de las bodegas de las fábricas.



Fuente: investigación de campo

Al utilizar el computador, y en varios de los casos, acompañado de un software especializado para el control de inventarios, la veracidad de los datos obtenidos tiende a aumentar; lo cual incide directamente en el mejoramiento de la calidad de la información que se requiere como base para la toma de decisiones productivas de las empresas.

5.1.2. Operaciones.

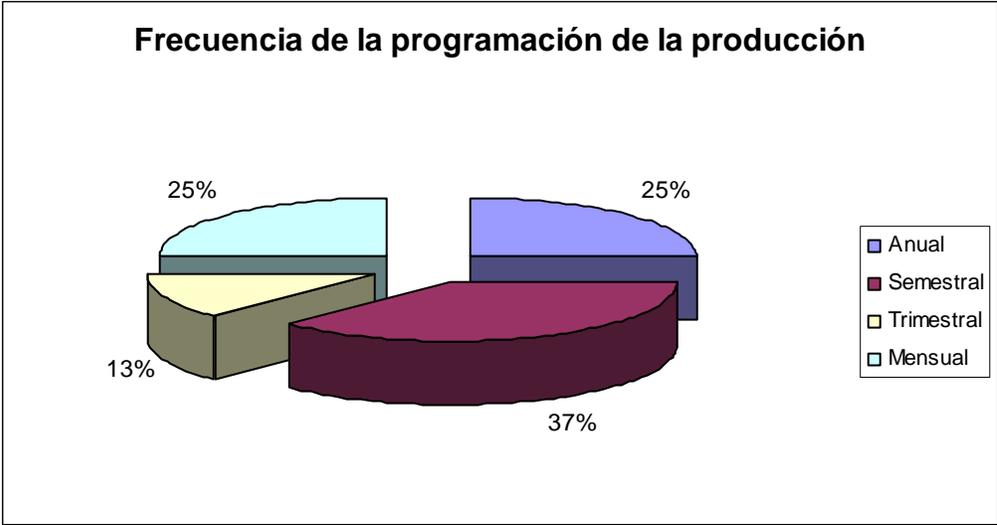
Las operaciones es una actividad principal que, para el caso de las empresas confeccionistas, está directamente relacionada con el proceso de fabricación de una prenda de vestir; el cual se divide, normalmente, en las siguientes etapas: diseño, patronaje, corte, cosido, colocación de acabados y embalaje de las prendas confeccionadas.

De acuerdo a informantes calificados entrevistados, desde el punto de vista de la creación de ventajas competitivas orientadas a la optimización de los costos

empresariales, la etapa del patronaje es una de las más críticas; ya que es en ésta en donde se define la forma como será utilizada la materia prima. De ahí que cuando se usan sistemas informáticos como soporte del patronaje, la disminución del desperdicio de tela es evidente; contribuyendo, así, a la mejora competitiva de las empresas que tienden a incorporar esta tecnología en sus procesos de confección de prendas de vestir.

Entre los principales factores que nos conducirán a emitir un juicio sobre las características de la administración del proceso productivo, de las empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir de Pichincha, están los siguientes:

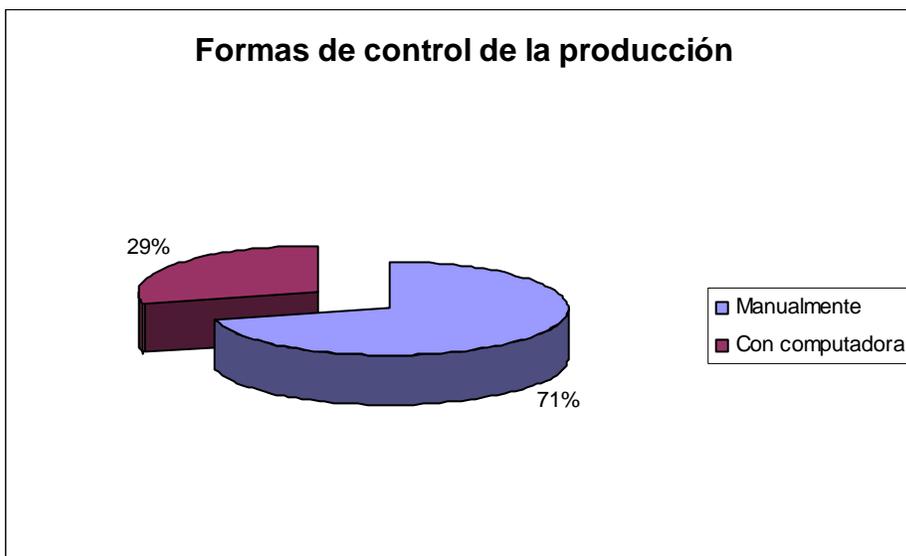
- Sobre la tendencia a mostrar una preocupación por programar, de forma permanente, la producción de las empresas, se observa que la mayoría, 62% de PYMI confeccionistas, realizan ejercicios de planificación productiva con horizontes de proyección, básicamente, de carácter anual y semestral; sólo el 25% tiene la costumbre de hacer programas de producción con una frecuencia mensual.



Fuente: investigación de campo

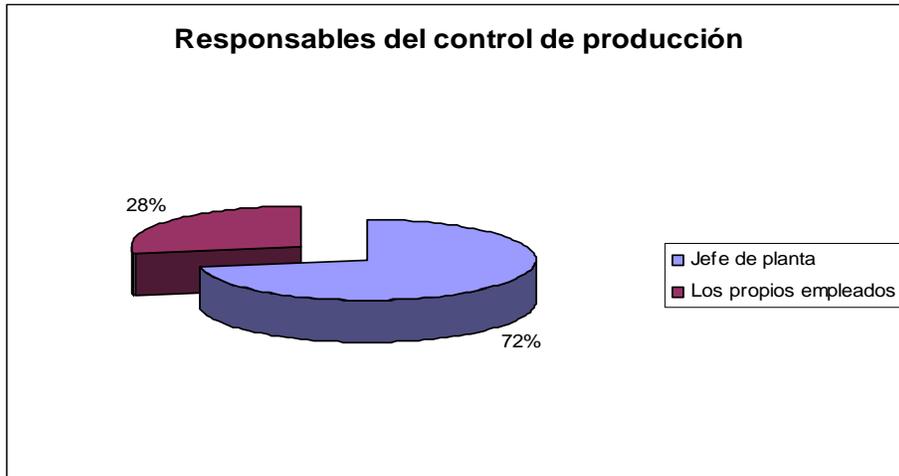
Al tender a programar en períodos más largos, como son anuales y semestrales, las empresas no estarían disponiendo de información suficiente que ayude a monitorear de forma permanente sí se están o no cumpliendo las metas de producción trazadas por la PYMI. Algo adicional que, también, debemos anotar es que, el 84% de empresas del sector, programan su producción utilizando métodos no estadísticos; pues, simplemente, confían en aquellos métodos desarrollados a base de su experiencia práctica; dificultando, así, la obtención de proyecciones, más exactas, sobre los volúmenes y costos de producción incurridos en el período objeto de programación.

- En lo relativo a la forma como se controla la producción en las PYMI confeccionistas, se observa que cerca de 7 de cada 10 empresas lo realizan sin el apoyo de algún sistema informático; dificultando así que, el aparecimiento de errores, desperdicio y bajos niveles de productividad, sean detectados a tiempo; permitiendo, así, al empresario tomar correctivos de manera oportuna.



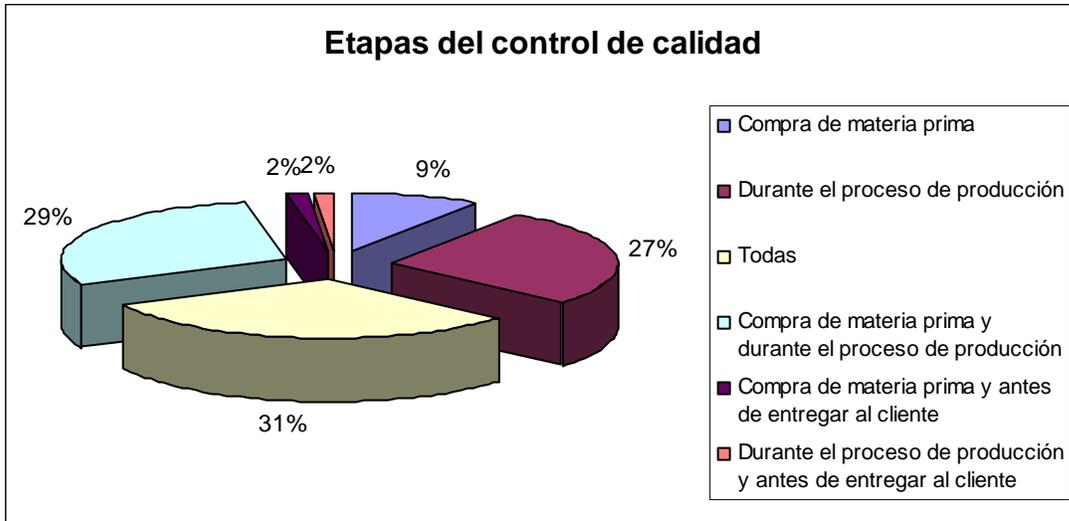
Fuente: investigación de campo

Este control de la producción, en el 72% de casos, está en manos de una sola persona: el jefe de planta; solamente en el 28% de PYMI confeccionista se ve una tendencia a hacer responsables del control productivo a todos los trabajadores.



Fuente: investigación de campo

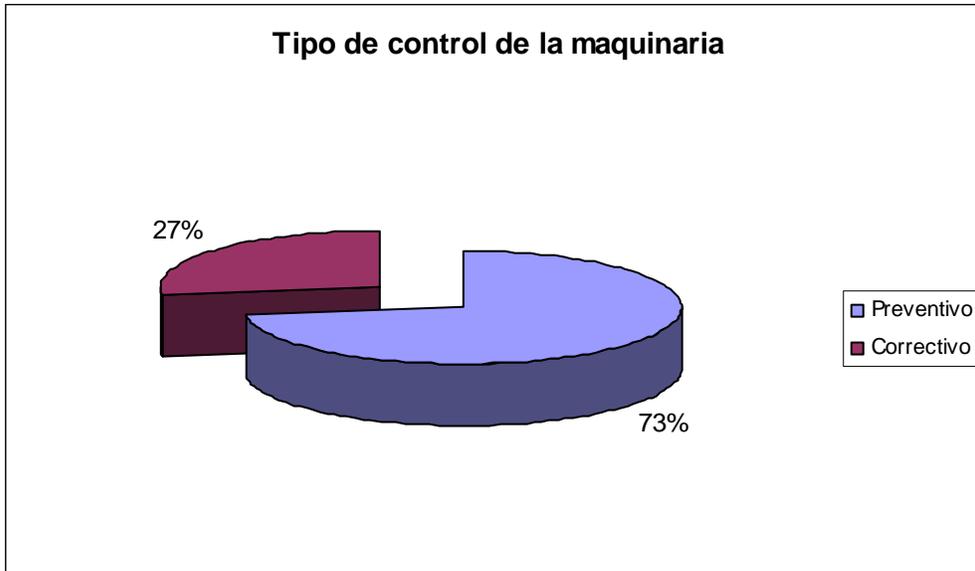
- Cuando analizamos la preocupación de las pequeñas y medianas industrias de la confección de prendas de vestir de Pichincha, por la práctica de los principios de la calidad en los procesos de producción, se ve que sólo 3 de cada 10 empresas muestran interés por hacer el control de calidad, desde cuando ingresan las materias primas al proceso de producción, hasta cuando el producto final llega a manos del comprador.



Fuente: investigación de campo

Esta tendencia, como es obvio, estaría generando un deterioro en los índices de productividad sectorial; ya que la falta de un control permanente de la calidad, según informantes entrevistados, conduce a que, por un lado, aumente el porcentaje de materia prima rechazada, y, por otro, se incremente el porcentaje de productos no aceptados por los compradores del sector.

- Otro aspecto que, también, es importante analizar en el ámbito de las operaciones de las empresas es la preocupación por hacer mantenimiento preventivo de las máquinas y equipos. En el caso de las PYMI confeccionistas pichinchanas, la tendencia es mayoritario, cerca de 7 de cada 10 empresas hacen control preventivo de su maquinaria.



Fuente: investigación de campo

Esta actitud preventiva se convierte en una buena medida orientada a prevenir paralizaciones improvisadas de los procesos de producción, y, además, costos monetarios mayores cuando la maquinaria tiene que ser intervenida con el carácter de correctivo; es decir hacer reparaciones cuando los equipos han sufrido un daño imprevisto grave.

5.1.3. Logística externa.

Una vez que las prendas de vestir son terminadas, en el proceso de producción de las PYMI, éstas deben ser almacenadas, y, luego, conforme se producen los pedidos de los clientes, transportadas a los distintos puntos de compra. De ahí que, es muy importante que las empresas, se preocupen destinando espacio físico, recursos y mano de obra a las actividades que se presentan entre la culminación de la fabricación de los productos y la recepción de éstos de parte del cliente.

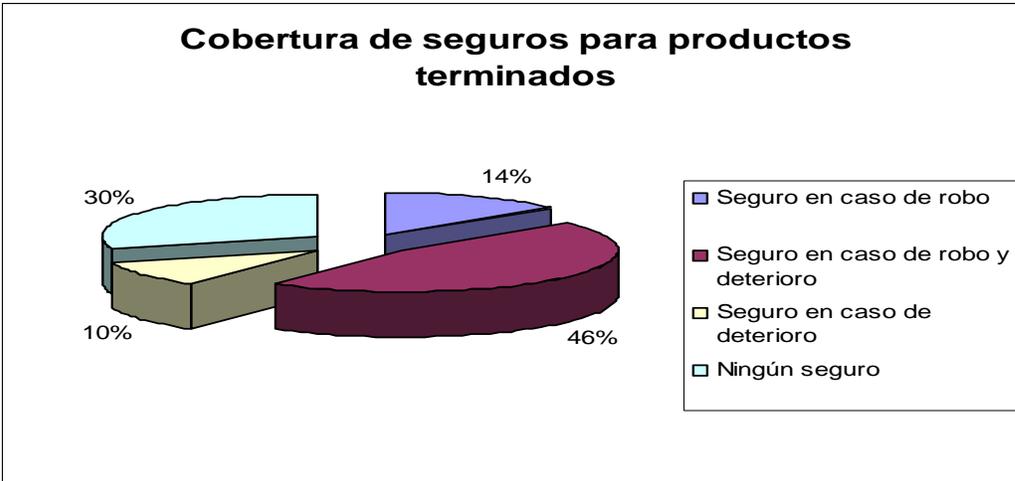
Para explicar el funcionamiento de las actividades relacionadas a la denominada logística externa vamos a analizar el comportamiento de los siguientes factores:

- En lo que tiene que ver con la asignación de un espacio físico específico para el almacenamiento de las prendas de vestir terminadas, se observa que, un 71% de PYMI confeccionistas, sí destinan parte de su infraestructura física a esta actividad; contribuyendo, así, al proceso de mejoramiento del control empresarial, y, también, a la entrega a tiempo de los pedidos solicitados por los clientes del sector.



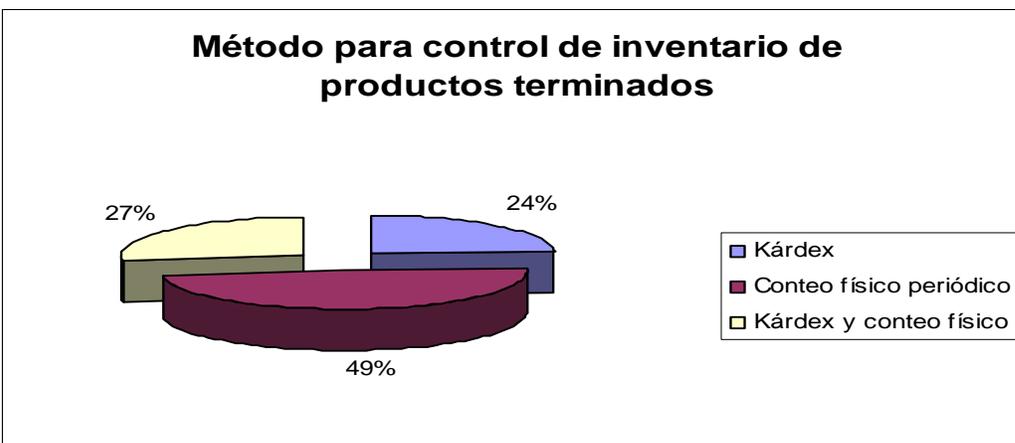
Fuente: investigación de campo

- Una vez almacenados los productos fabricados por las empresas confeccionistas, 7 de cada 10 PYMI confeccionistas, ante la posibilidad de robos y/o deterioro de las prendas, tienden a preocuparse por contratar algún tipo de seguro. Lo cual, también, se convierte en un indicador adicional sobre el pensamiento preventivo que empieza a consolidarse en los empresarios ecuatorianos; disminuyendo, así, la posibilidad que se presenten pérdidas financieras, debido a factores imprevistos, que siempre están presentes en el entorno en que se desenvuelven las actividades empresariales vinculadas a cualquier tipo de actividad económica.



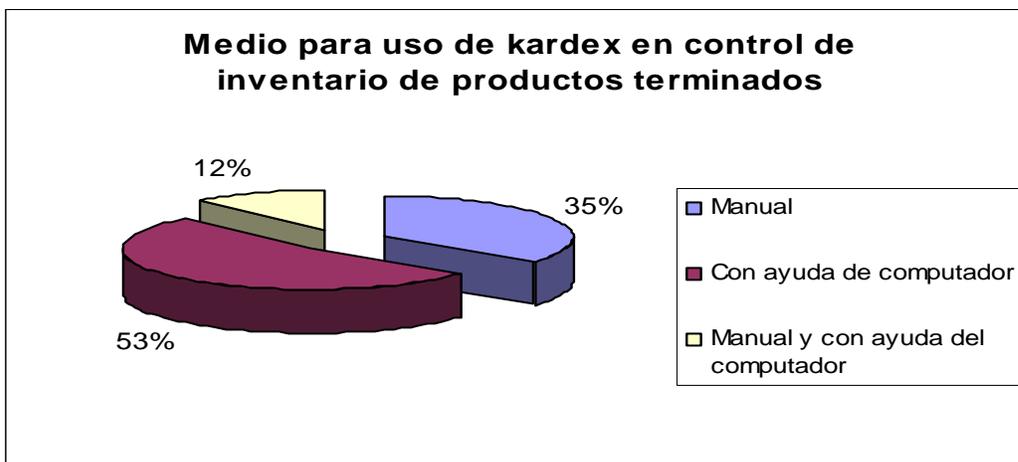
Fuente: investigación de campo

- En lo relacionado a la manera cómo se lleva a cabo el control de los productos terminados, podemos ver que todavía cerca de la mitad de empresas confeccionistas confían únicamente en el conteo físico de los inventarios; dificultando, así, una detección rápida y permanente de los niveles mínimos y máximos, de la cantidad de prendas de vestir terminadas, que deberían estar presentes en bodega con el propósito de evitar, por una parte, costos innecesarios debidos al exceso de inventarios, y, por otra, insatisfacción en los clientes debida al atraso en la entrega de los productos que ha sido previamente solicitados.



Fuente: investigación de campo

En el caso de las empresas que sí realizan el control de los inventarios, de forma permanente, a través del uso del método de los kárdex, se observa que en el 65% de casos utilizan un computador como apoyo. Esta tendencia es una fortaleza importante, desde el punto de vista del control, ya que el momento en que las PYMI tiendan a apoyar su gestión en el uso de las tecnologías informáticas se conseguirá mayor exactitud en la generación de aquella información cuantitativa, tan necesaria, para la toma de decisiones empresariales.



Fuente: investigación de campo

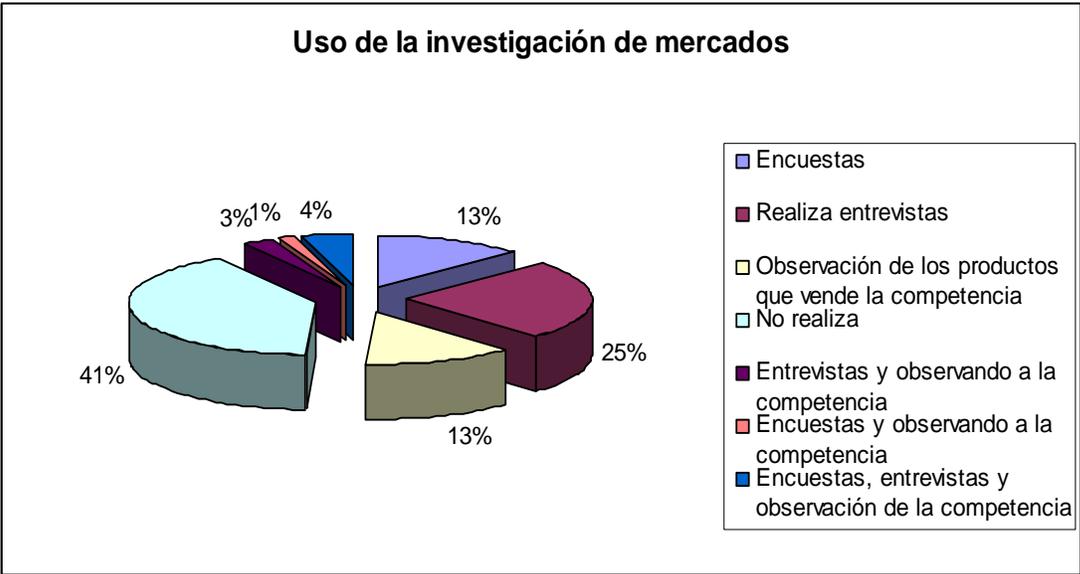
5.1.4. Mercadeo y ventas

El mercadeo y ventas engloba todas aquellas actividades que la empresa lleva a cabo con el propósito de conseguir que los productos fabricados sean adquiridos, en condiciones favorables, ya sea por intermediarios –distribuidores minoristas y/o mayoristas- y/o consumidores finales

Una buena gestión de las actividades de mercadeo y ventas, inmediatamente se ve reflejada en el incremento de los ingresos por ventas; contribuyendo, así, al mejoramiento de los índices de eficiencia y rentabilidad de las empresas.

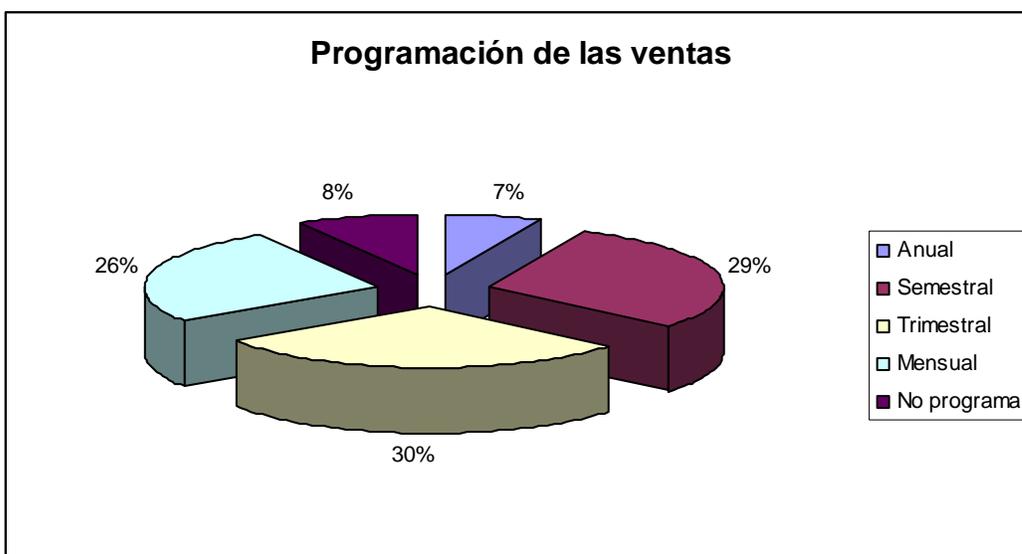
Para identificar las fortalezas y debilidades que se presentan, en esta actividad principal, a nivel de las PYMI confeccionistas pichinchanas, vamos a analizar el comportamiento de factores como los siguientes:

- Las pequeñas y medianas industrias de la confección textil de Pichincha, en aproximadamente un 60% de casos, sí utilizan alguna técnica, orientada a la obtención de información, sobre el comportamiento de la oferta y demanda del mercado en que operan. La técnica que más aplican es la entrevista, la cual, en la mayoría de los casos, es aplicada por los vendedores que visitan a los clientes y a los diferentes puntos de venta que tienen las propias PYMI; quedando como sugerencia que en el futuro se estimule, también, y quizá, en mayor grado la encuesta. Ya que, mediante esta última técnica, las empresas podrán obtener información cuantitativa, de mayor alcance, a la hora de tomar decisiones estratégicas sobre los productos, precios, canales de distribución y campañas publicitarias que mejor se adapten a las características de las fuerzas del mercado en que actúan.



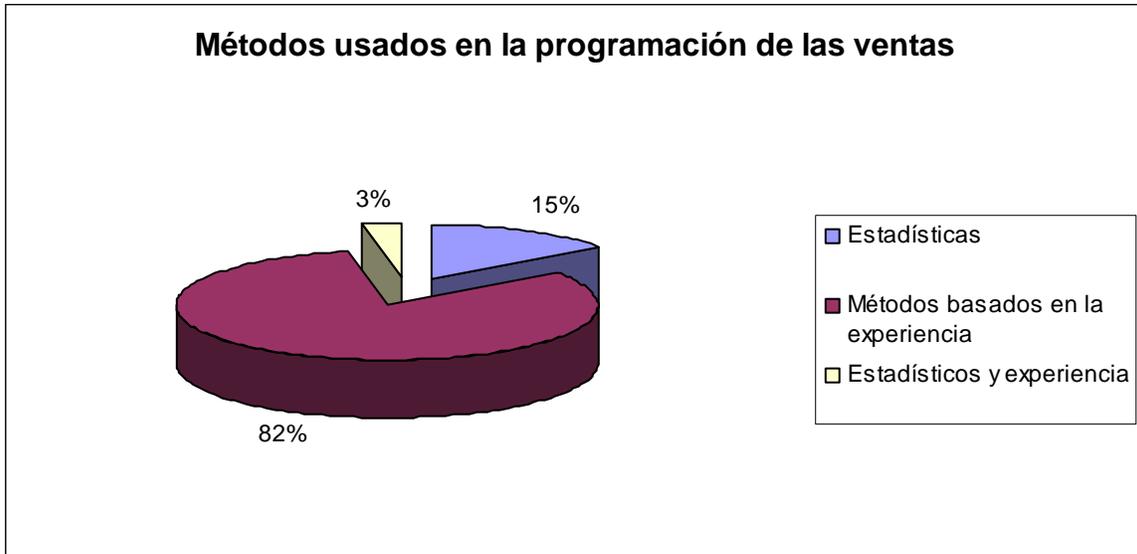
Fuente: investigación de campo

- Al analizar la tendencia al predominio de la planificación, en el ámbito de las ventas, podemos notar que el 92% si se preocupa por programar de forma anticipada cuál va a ser el comportamiento de la variable ventas; siendo las frecuencias semestral -30% de casos- y trimestral -29% de casos- las que más prevalecen. Sólo cerca de 3 de cada 10 PYMI tienden a hacerlo de forma mensual; facilitando, así, las proyecciones de flujo de efectivo que las empresas necesitan conocer para definir acciones orientadas a usar de forma eficiente los excedentes de efectivo, cuando los hay, o, a buscar con anticipación fuentes de financiamiento de corto plazo, cuando los resultados del flujo de caja son insuficientes para garantizar las exigencias de pago que se deben cumplir de forma inmediata.



Fuente: investigación de campo

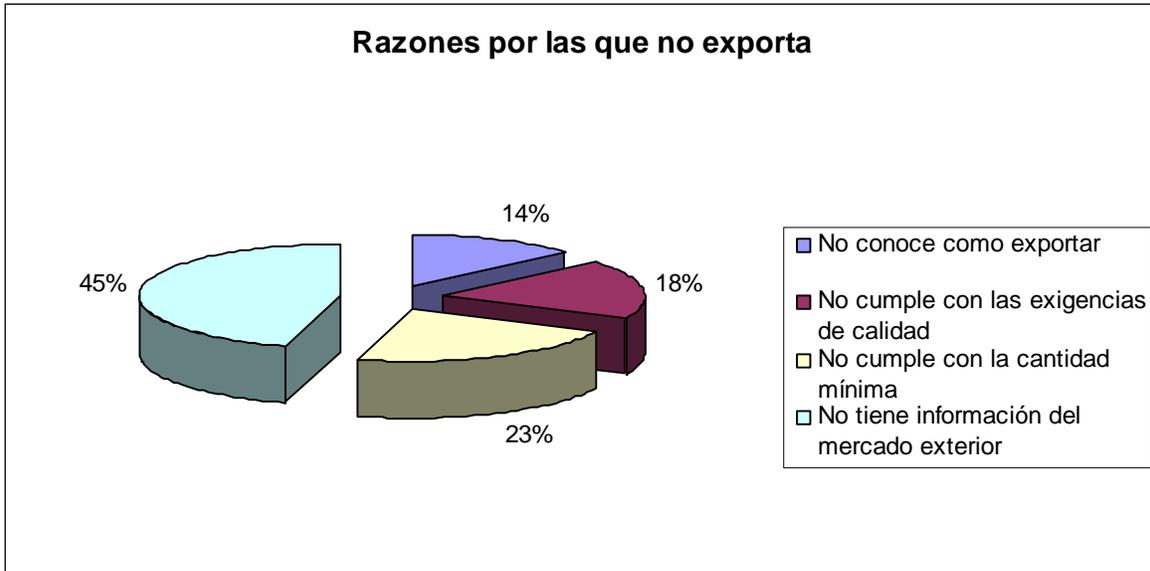
En el caso de las empresas que se preocupan por programar las ventas, los métodos más utilizados son aquellos, que han surgido, producto de la experiencia práctica del empresario; apenas el 18% de PYMI confeccionistas usan algún método con base al soporte de herramientas fundamentadas en los principios y técnicas provenientes de la estadística.



Fuente: investigación de campo

Quizá una de las razones al poco uso de la estadística, como herramienta para analizar, procesar y generar información; sea la escasa disponibilidad de datos cuantitativos obtenidos de los archivos físicos o electrónicos de la propia empresa o generados fuera de la PYMI mediante la aplicación de alguna técnica de investigación, productora de datos cuantitativos.

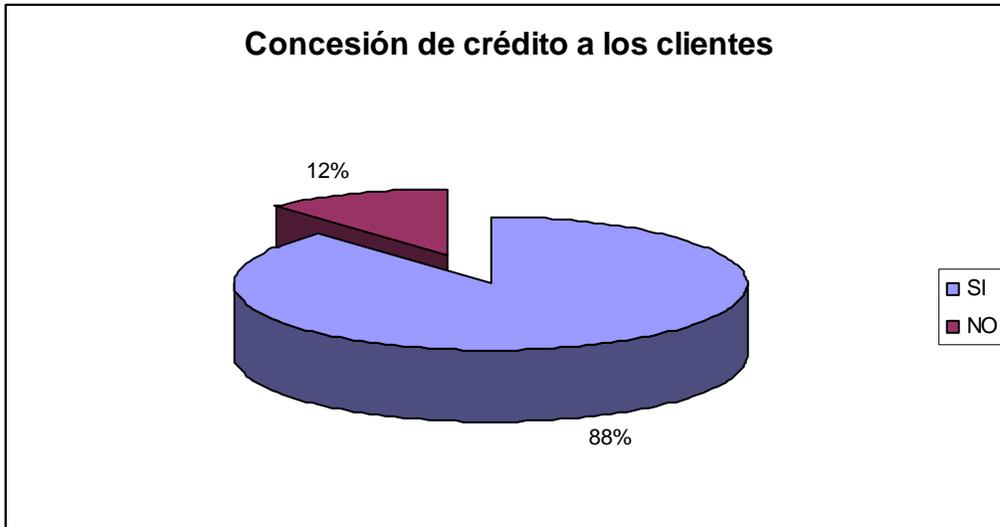
- Sobre la orientación de las empresas a la exportación, como habíamos señalado en un punto anterior, apenas, 7 de cada 100 PYMI confeccionistas venden en mercados externos; esta baja tendencia, al comercio exterior, se debe, principalmente, al: desconocimiento de: oportunidades comerciales -45% de empresas lo señalan- y de los procedimientos que se deben conocer cuando una empresa decide incursionar en mercados de otros países.



Fuente: investigación de campo

Al no aprovechar, en mayor grado, las oportunidades comerciales poco exploradas, en mercados extranjeros, por parte de los empresarios del sector confeccionista pichinchano; lo que se afecta negativamente es el mayor uso que se podría dar a aquella capacidad productiva, no utilizada, que tienen instalada las PYMI, y, que fue analizada en puntos anteriores.

- En cuanto a los mecanismos estratégicos utilizados para dinamizar las ventas, de las empresas del sector, nos encontramos con que el 88% de PYMI confeccionistas ofrecen financiamiento directo a sus clientes; siendo el plazo de entre 30 días y 60 días el que prevalece en cerca de 9 de cada 10 pequeñas y medianas industrias de la confección textil asentadas en la provincia de Pichincha.



Fuente: investigación de campo

También con el mismo propósito, de estimular el ingreso por ventas, y así afrontar la intensificación de la competencia y las exigencias de los clientes, las empresas confeccionistas de prendas de vestir pichinchanas han incorporado, tanto, al descuento por pronto pago, como, al descuento por volumen de compra realizado, como parte de su estrategia comercial; alrededor de 9 de cada 10 PYMI tienden a ofrecer descuentos a sus clientes por las prendas de vestir compradas.



Fuente: investigación de campo

- En lo relativo al uso de la publicidad como medio a través del cual las PYMI dan a conocer sus productos, tanto, a los distribuidores mayoristas y minoristas, como, a los consumidores finales de las prendas de vestir, vemos que los instrumentos publicitarios, aún, son bastante básicos; pues, el 43,5% de empresas señalan usar, principalmente, las hojas volantes como medio para comunicar sus productos en el mercado en que operan.

Medios usados para la publicidad	%
Hojas volantes	43,5
Radio	5,8
Prensa escrita	2,9
Televisión	1,4
Folletos promocionales	4,3
No hace publicidad	11,6
Hojas volantes, radio y televisión	4,3
Hojas volantes, radio y folletos promocionales	2,9
Hojas volantes y radio	11,6
Radio y folletos promocionales	1,4
Internet y folletos promocionales	1,4
Todas menos televisión	2,9
Hojas Volante y televisión	2,9
Hojas volante y prensa escrita	2,9

Fuente: investigación de campo

También debemos resaltar que, aún, un 11,6% de pequeñas y medianas industrias confeccionistas, no ponen en acción ningún tipo de herramienta publicitaria. Esta actitud a lo que estaría conduciendo es a que los productos de estas empresas no sean fácilmente reconocidos en el mercado de consumidores de prendas de vestir.

- Por último es importante analizar, como parte de la gestión comercial y estratégica de las PYMI confeccionistas de Pichincha, la disponibilidad o no de una marca, orientada a identificar las prendas de vestir en el mercado. De acuerdo a las respuestas dadas por los empresarios del sector se observa que, 7 de cada 10 empresas, si se han preocupado por poner un nombre a los productos que comercializan. Esta tendencia es un factor

positivo, desde la óptica de la situación competitiva sectorial, ya que al incorporar una marca a sus productos las empresas están, en primer lugar, protegiéndose de posibles plagios que podrían presentarse en el futuro, y, en segundo lugar, garantizando que las prendas de vestir sean fácilmente identificadas por el comprador en un mercado en donde existen miles de prendas de origen nacional y extranjero.



Fuente: investigación de campo

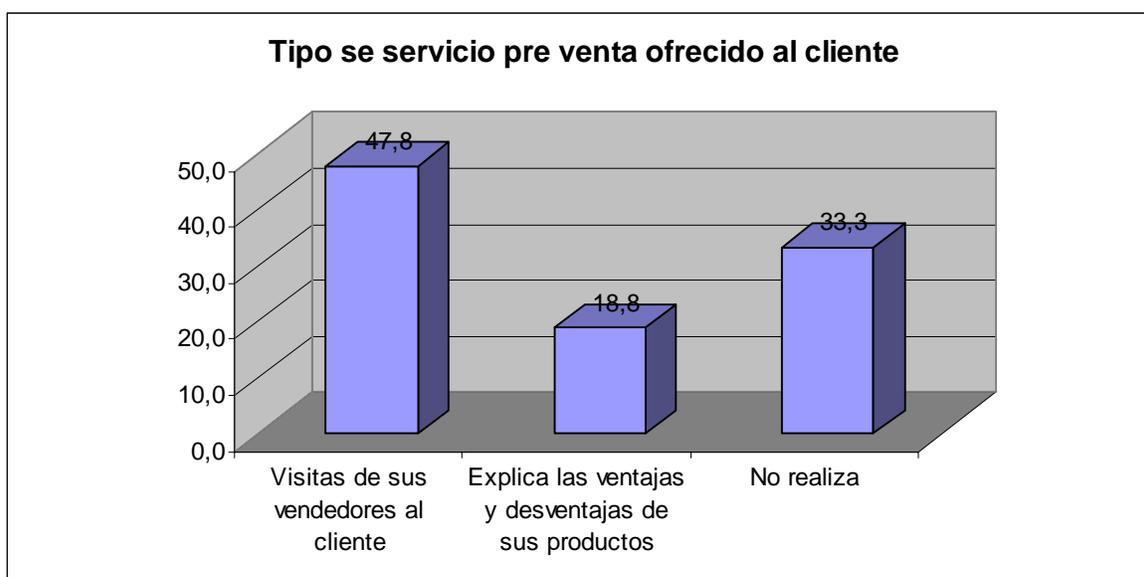
5.1.5. Servicio.

El punto de partida y culminación de la relación con los clientes de las empresas, justamente, es el servicio que se les otorga antes y después de cerrado el acto de la venta. De ahí que, si las PYMI buscan mantenerse y crecer en los mercados, resulta fundamental la atención que den a la actividad principal vinculada al "servicio".

Para el otorgamiento de un buen servicio es clave la capacitación que se otorga a las personas que tienen la oportunidad de estar, en contacto permanente, antes y

después de la venta; ya que son ellas las que inciden de forma directa en la percepción que el cliente se forma de la empresa productora del bien o el servicio.

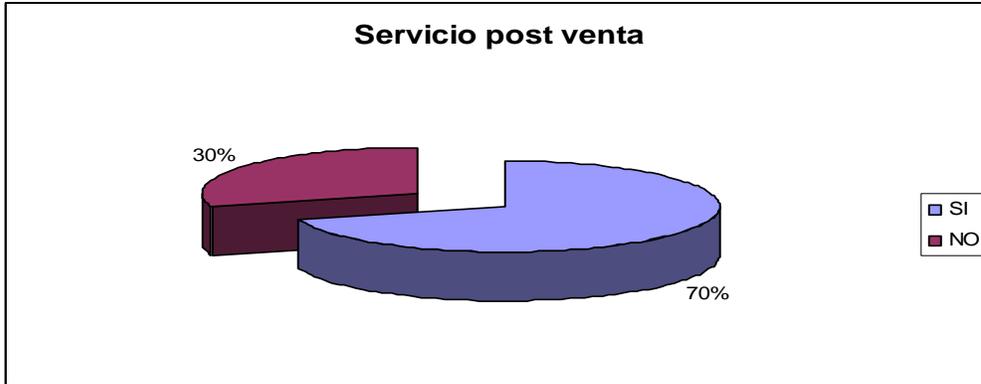
En el caso de las empresas confeccionistas de prendas de vestir de Pichincha se puede ver que cerca de dos de cada tres PYMI muestran interés por ofrecer asesoramiento a sus clientes antes de realizar la venta. Este asesoramiento se lo realiza a través de la visita directa de los vendedores y/o mediante la explicación al cliente, por otros tipos de medios, sobre las ventajas y desventajas del producto que está esperando comprar.



Fuente: investigación de campo

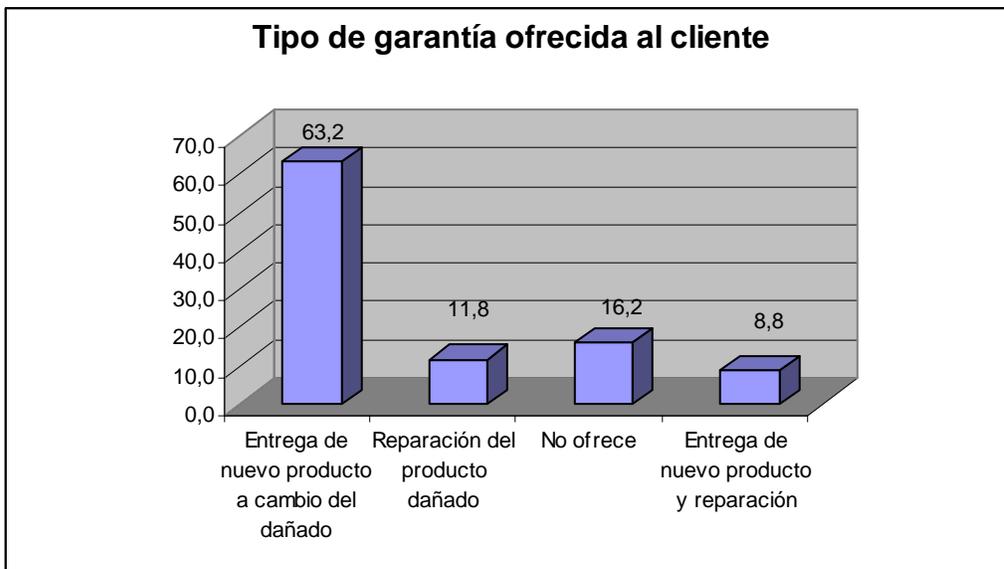
Aquellas empresas que no se preocupan por ofrecer de manera formal un servicio pre venta, según informantes calificados entrevistados, en varios de los casos tienen este comportamiento debido a que la fabricación de las prendas las hacen en función de pedidos específicos que hacen clientes antiguos de la empresa.

Con respecto al servicio post venta observamos que 7 de cada 10 pequeñas y medianas industrias de la confección de prendas de vestir pichinchanas tienen en funcionamiento un sistema de servicio post venta.



Fuente: investigación de campo

Siendo la principal características del servicio post venta la oferta de una garantía por el producto comprado. En el caso de que el producto tiene alguna falla de fabricación, el 63,2% de empresas proceden a cambiarlo con uno totalmente nuevo. Este tipo de actitud contribuye de manera positiva al mejoramiento de los niveles de confianza que se tejen en la relación cliente y confeccionista.



Fuente: investigación de campo

Sólo un 16,2% de empresas confeccionistas no tienen como política la oferta de una garantía formal.

5.2. Actividades de apoyo.

Las actividades principales difícilmente podrán funcionar, de forma efectiva, si no operan de forma eficaz y eficiente las actividades denominadas de apoyo. Pues este último tipo de actividades, que operan, también, al interior de las empresas, a pesar de que no son percibidas, de forma directa, por parte del cliente, juegan un rol clave a la hora de conseguir un funcionamiento armónico e integral con aquellas actividades, llamadas principales⁴⁵, relacionadas directamente con la producción y comercialización del bien o servicio, y, que acabamos de analizar en el capítulo anterior.

A continuación se va a realizar un breve análisis de la forma como son gestionadas estas actividades denominadas “de apoyo a la creación del valor empresarial”.

5.2.1. Abastecimiento.

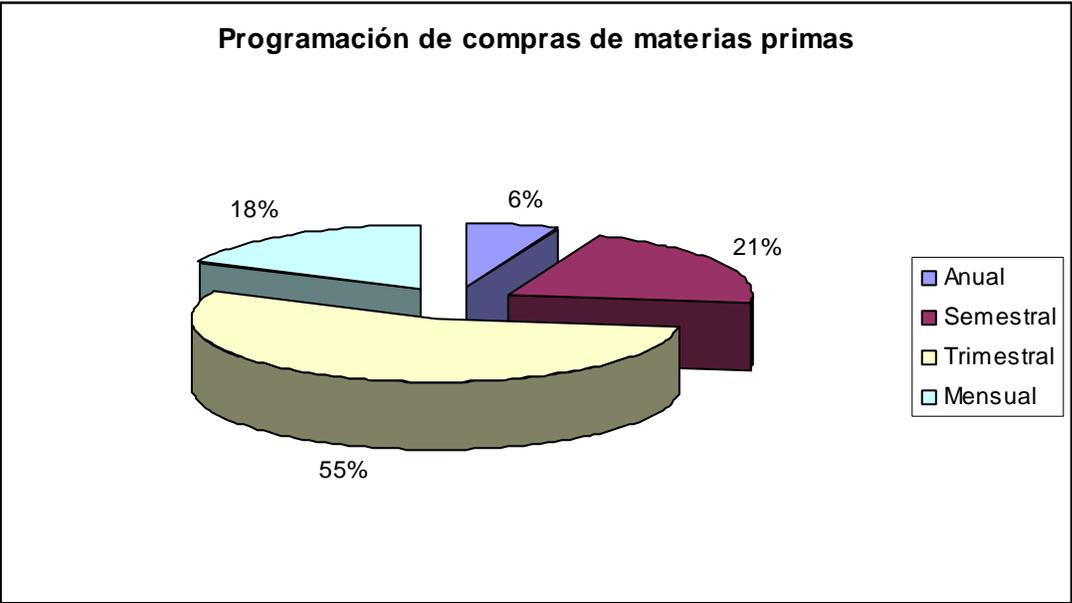
Con el propósito de realizar una óptima inversión de recursos financieros, en la adquisición de las materias primas y otros materiales, que son requeridos por las PYMI confeccionistas, es necesario que las empresas utilicen una serie de herramientas administrativas dirigidas, primero, a la estimación exacta de las cantidades de estos insumos, y, segundo, a la identificación, selección y control de los proveedores nacionales y/o extranjeros que, en términos de calidad y cantidad, ofrecen las mejores condiciones para la empresa.

Una vez seleccionados los proveedores será clave, por parte de cada empresa, la aplicación de una estrategia efectiva de negociación; de tal manera que le permita obtener beneficios sustanciales de acuerdo al poder de negociación que puede ejercer sobre el potencial proveedor.

⁴⁵ Una de las características, de las actividades principales, es que éstas el momento en que el cliente compra el bien o el servicio las percibe de forma inmediata.

La actividad del abastecimiento la vamos a analizar a partir de la descripción de las siguientes variables:

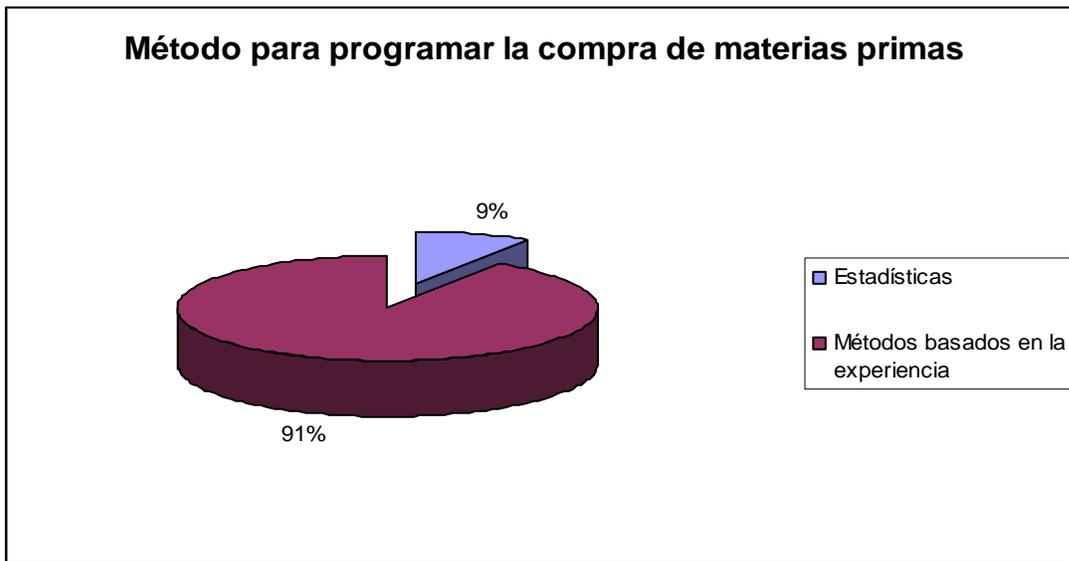
- En cuanto a la tendencia a programar la compra de materias primas observamos que, las PYMI confeccionistas de Pichincha, tienden a realizarla, principalmente, con una frecuencia de carácter trimestral⁴⁶; sólo un 18% lo hace de forma mensual.



Fuente: investigación de campo

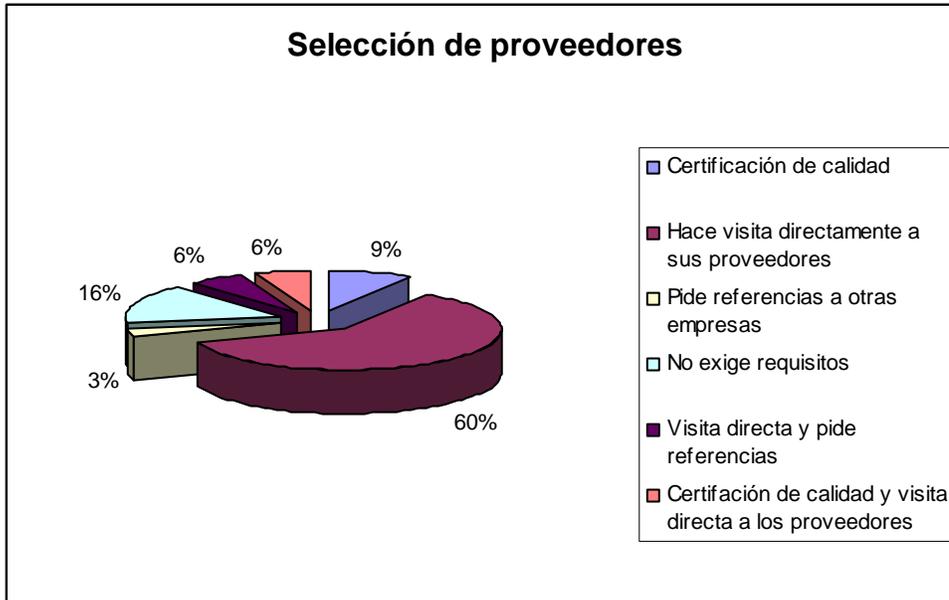
Las empresas que realizan la programación de las necesidades de materias primas y otros materiales, lamentablemente, en la mayoría de los casos lo hacen basadas en métodos desarrollados a base de su experiencia, alrededor de 9 de cada 10 PYMI muestran una tendencia al no uso de herramientas estadísticas a la hora de programar las compras de los insumos que requieren los procesos de producción.

⁴⁶ El 55% de pequeñas y medianas industrias de la confección de prendas de vestir de Pichincha tienden a programar las necesidades de materias primas de forma trimestral.



Fuente: investigación de campo

- Como parte de la gestión estratégica del abastecimiento de materias primas y otros materiales, es importante analizar la forma como las PYMI proceden a seleccionar a sus proveedores. De acuerdo al estudio realizado la tarea de la cual más se preocupan, por poner en práctica las pequeñas y medianas industrias de la confección textil de Pichincha, es la visita directa al lugar físico en donde operan las empresas proveedoras del sector; cerca de 7 de cada 10 de empresas tiendan a observar la forma como son producidos materiales que adquieren para confeccionar los productos del sector. Este comportamiento, según informantes calificados entrevistados, se debe a la tendencia de los empresarios del sector por mejorar el clima de confianza en la relación entre confeccionistas y proveedores de tela y otros materiales utilizados en la fabricación de las prendas de vestir del sector.

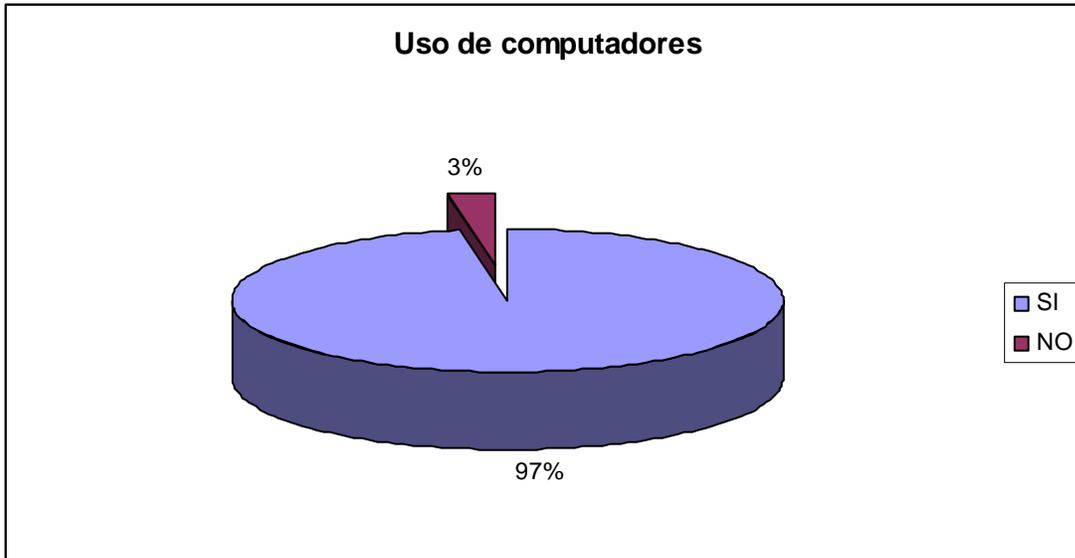


Fuente: investigación de campo

Solamente, un 15% de empresas confeccionistas, exigen a los proveedores el cumplimiento de algún requisito demostrativo de que al interior de sus empresas se practican principios y herramientas relacionados a la buena gestión de la calidad.

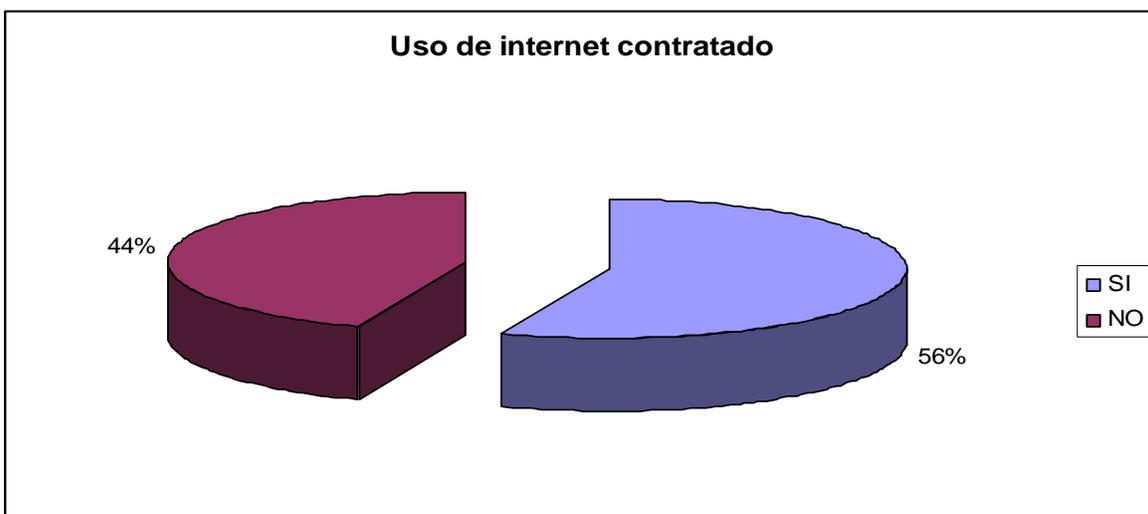
5.2.2. Desarrollo tecnológico.

En la actualidad la economía mundial, incluida la ecuatoriana, tiende a funcionar, principalmente, sobre la base de las denominadas tecnologías de información y comunicación; razón por la cual es importante que analicemos el grado en que las PYMI confeccionistas de Pichincha las han ido incorporando a la gestión productiva, administrativa y comercial. Para explicar este acápite observaremos el comportamiento, básicamente, de dos variables: el uso de la informática como base de la actividad empresarial y del Internet como medio para optimizar la comunicación interna y externa de la PYMI.



Fuente: investigación de campo

En cuanto al uso de computadoras, como equipos que apoyan los procesos de gestión: administrativa, comercial y productiva; observamos que casi el 100% de empresas tienden a usarlas. Lo cual se convierte en un reflejo de que, en el actual siglo, la informática, cada vez, va tomando mayor relevancia como instrumento de soporte del funcionamiento de una organización, independientemente de su tamaño: micro, pequeña, mediana o empresa grande.



Fuente: investigación de campo

Ahora es importante analizar la tendencia de las PYMI confeccionistas pichinchanas por usar el Internet como medio de comunicación interno y externo; cerca de 6 de cada 10 empresas ha destinado como parte de su presupuesto financiero la contratación de servicios de internet, exclusivos para uso de la organización. En el resto de empresas aún hace falta promover la utilización de canales electrónicos, tipo Internet; tan necesarios para facilitar los procesos de comunicación entre miembros internos de la empresa y actores externos como: clientes, proveedores y/o autoridades de control estatal.

5.2.3. Gestión de los recursos humanos.

Las empresas para ser competitivas, definitivamente, necesitan preocuparse por la calidad del talento humano con el que cuentan para llevar a cabo las distintas tareas que forman parte de la cadena del valor empresarial⁴⁷.

Para entender el funcionamiento de la gestión de los recursos humanos, como actividad de apoyo de la cadena de valor de las PYMI confeccionista, es necesario observar la operación de las distintas etapas que conforman el denominado sistema de gestión de los recursos humanos empresariales⁴⁸.

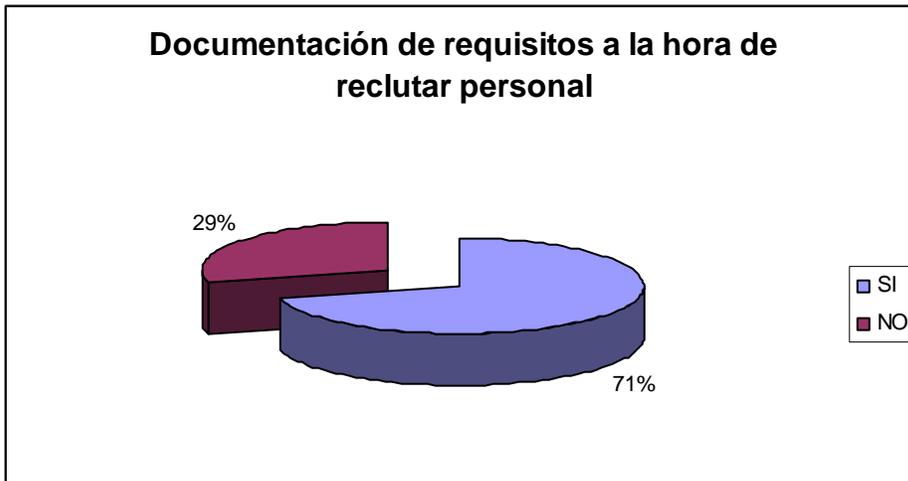
Entre los principales indicadores que ayudan a explicar el funcionamiento de este sistema se encuentran las siguientes:

- El momento en que, las PYMI confeccionistas de Pichincha, buscan contratar personal, para ocupar los diferentes puestos de trabajo que requieren para su funcionamiento, éstas muestran una importante

⁴⁷ En el caso de las empresas confeccionistas la producción depende de un uso intensivo de mano de obra que es la encargada de poner a funcionar las máquinas; de ahí que, por ejemplo, los balances en línea se realizan en función de la gente que disponen las empresas (CAF. 2008: 30).

⁴⁸ Cuando hablamos de sistema de gestión de los recursos humanos nos estamos refiriendo a los siguientes elementos: reclutamiento, selección, inducción, capacitación, motivación y recompensa de las personas que laboran en una empresa.

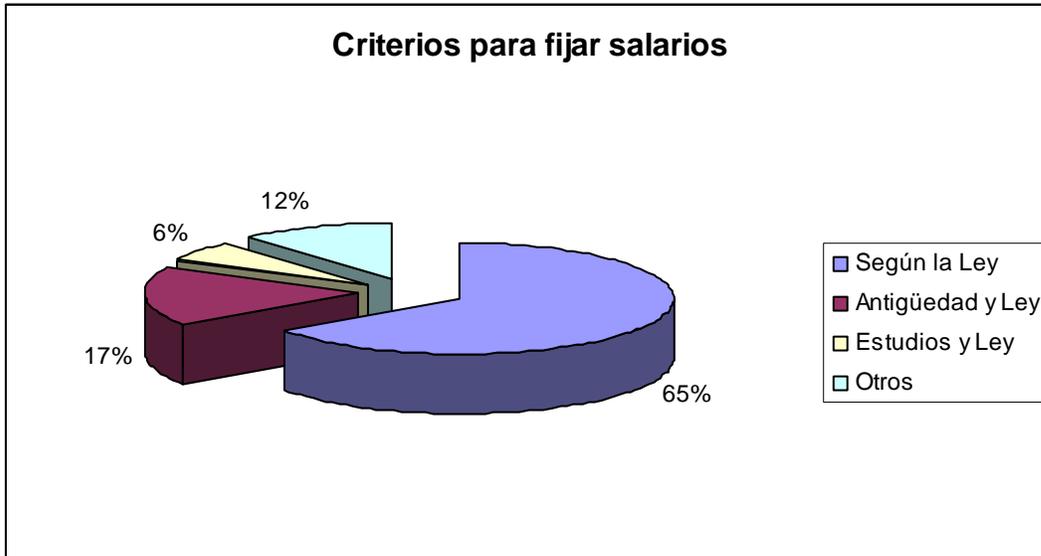
preocupación por saber, de forma documentada, los requisitos que van a exigir a los potenciales candidatos; pues, alrededor de 7 de cada 10 empresas tienden a describir, de forma anticipada, el perfil y las exigencias mínimas que deberán cumplir los trabajadores que serán contratados.



Fuente: investigación de campo

Este comportamiento nos da a entender que el proceso de reclutamiento de selección de nuevos empleados se lo realiza de forma planificada y no improvisada.

- En lo relativo a la administración salarial, llevada a cabo por las pequeñas y medianas industrias confeccionistas pichinchanas, las remuneraciones son establecidas, básicamente, en función de los requisitos mínimos exigidos por el Código Laboral ecuatoriano; cerca de 70 de cada 100 empresas basan la fijación de salarios en las normas legales que rigen las relaciones obrero – patronales en el Ecuador. Sólo un 6% de PYMI señalan reconocer la preparación académica a la hora de fijar los salarios de los trabajadores.

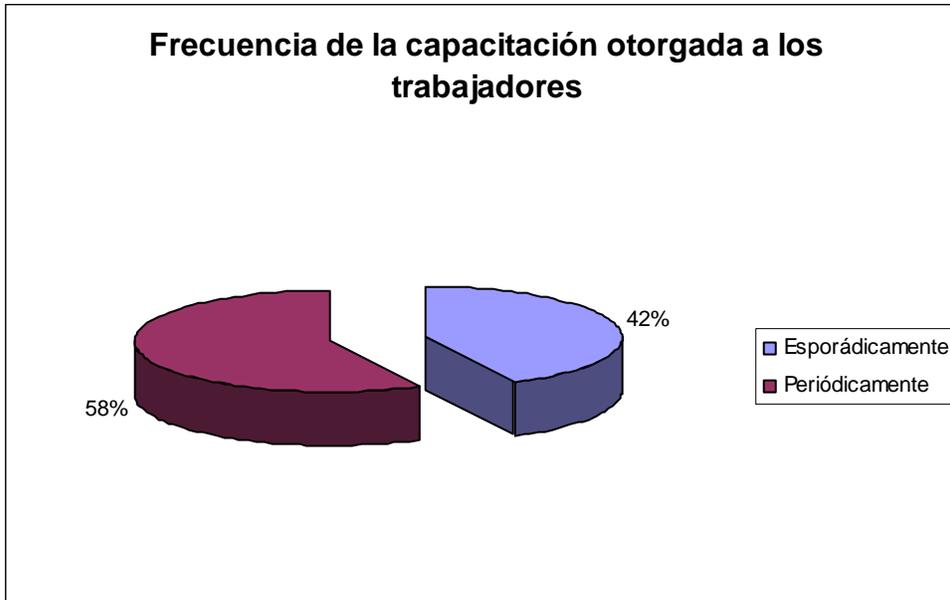


Fuente: investigación de campo

Como complemento a la administración salarial, está la aplicación de estímulos al buen desempeño laboral; cerca del 75% de empresas señalan otorgar bonificaciones a aquellos trabajadores que muestran mayor compromiso y eficiencia al momento de cumplir las tareas encomendadas; también, se usa para estimular a los trabajadores: regalos, paseos y actividades deportivas.

- Otro aspecto que es clave analizar, dentro del proceso de gestión del talento humano de las empresas, es la tendencia a capacitar a los trabajadores; ya que la calidad de los recurso humanos es clave para mejorar el desempeño empresarial; jugando, así, un papel importante la capacitación gerencial de los propietarios y directivos, como, también, la capacitación laboral de los empleados (Llisterri y Gato, 1997: 13).

En el caso de este sector de actividad industrial alrededor de 6 de cada 10 PYMI confeccionistas se preocupan por capacitar a sus trabajadores de forma periódica.



Fuente: investigación de campo

El principal tema sobre el cual capacitan a su gente es el relacionado con técnicas y procedimientos para optimizar el uso de las máquinas y equipos que, típicamente, se usan en los procesos de confección de prendas de vestir; alrededor del 55% de PYMI orientan la capacitación a este tema⁴⁹; luego se ubican los cursos dirigidos al mejoramiento de las relaciones humanas⁵⁰.

Por último, como un elemento que también forma parte de la gestión de los recursos humanos, y que lo abordaremos luego, es la ejecución de programas dirigidos a prevenir riesgos laborales; lamentablemente, sobre esta actividad hay una escasa preocupación de parte de las PYMI confeccionistas de Pichincha; incidiendo, así, de forma negativa al proceso

⁴⁹ El principal proveedor de capacitación para el sector de la confección de prendas de vestir de Pichincha es la CAPEIPI; alrededor del 92% de empresas señalan recibir capacitación de este gremio. Una de las razones de este alto porcentaje de empresas capacitadas por la CAPEIPI, es el hecho que al interior de la Cámara existe una Escuela de capacitación dedicada exclusivamente a brindar servicios a los afiliados confeccionistas.

⁵⁰ Alrededor de 3 de cada 10 PYMI capacitan a sus trabajadores en el mejoramiento de las relaciones que se dan entre personas, al interior de las empresas.

de creación de un clima laboral más confiable y agradable para los trabajadores de las empresas del sector

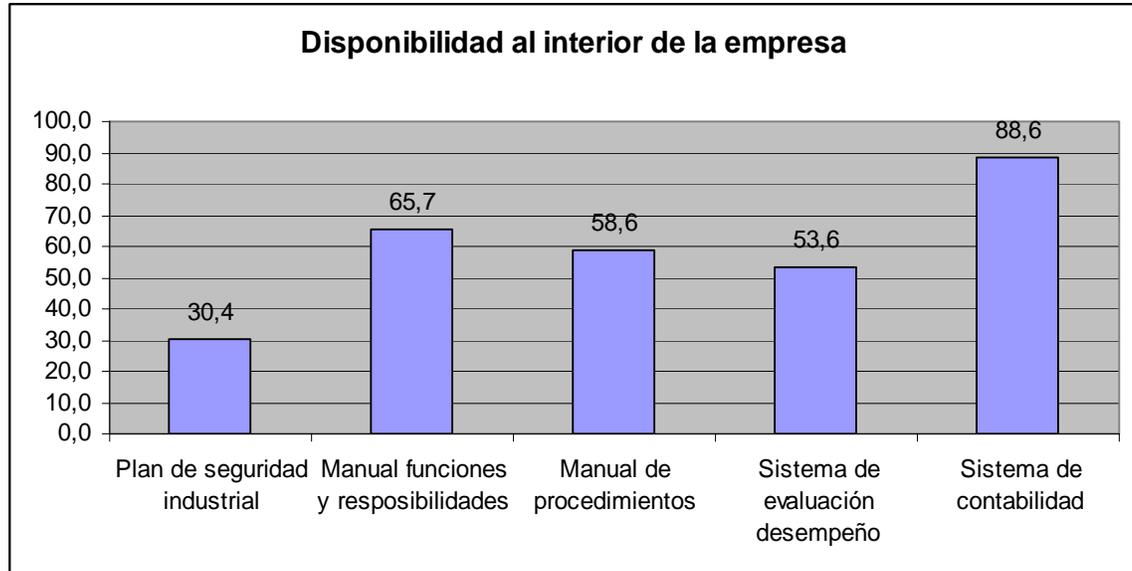
5.2.4. Infraestructura de la empresa.

La infraestructura de una empresa, como actividad de la cadena de valor, es vista desde dos ópticas: la física y la organizacional; las cuales interactúan de forma sistémica, dentro del proceso de consecución de los objetivos empresariales, ya que los factores que forman parte de la infraestructura física y organizacional son parte clave del denominado “clima organizacional de una empresa”.

Las principales variables que ayudan a entender el funcionamiento de la infraestructura de las PYMI de la confección textil de Pichincha son las siguientes:

- Desde el punto de vista de la infraestructura organizacional que sirve de base para el funcionamiento de las PYMI de la confección textil de Pichincha podemos encontrar como la principal debilidad que afecta, a las empresas del sector, es la escasa tendencia por tener en funcionamiento un plan de seguridad industrial⁵¹; esta forma de actuar a lo único que conduce es al apareamiento permanente de accidentes laborales al interior de las PYMI. Sí a esta tendencia sumamos, a criterio de informantes calificados entrevistados, la escasa preocupación del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social por verificar el cumplimiento de la leyes y reglamentos relacionadas al ámbito de la seguridad industrial de las empresas, el panorama de la prevención de riesgos laborales es una situación bastante delicada que debería ser tratada con mayor énfasis, tanto, por los actores del sector público, como, del sector privado.

⁵¹ Sólo 3 de cada 10 PYMI de la confección textil pichinchanas tienen un plan para prevenir riesgos industriales.



Fuente: investigación de campo

El factor en el cual ponen mayor atención es en el uso de un sistema de contabilidad como base del control y toma de decisiones financieras, cerca de 9 cada 10 pequeñas y medianas industrias de la confección textil de Pichincha tienen en operación un sistema formal que se encarga de registrar y procesar las transacciones financieras de la empresa. De ahí que, cerca del 95% de PYMI confeccionistas, tienden a elaborar los estados financieros básicos –balance general y balance de resultados- como instrumentos para el cumplimiento de fines legales y, principalmente, para fines de evaluación del desempeño financiero de las empresas.

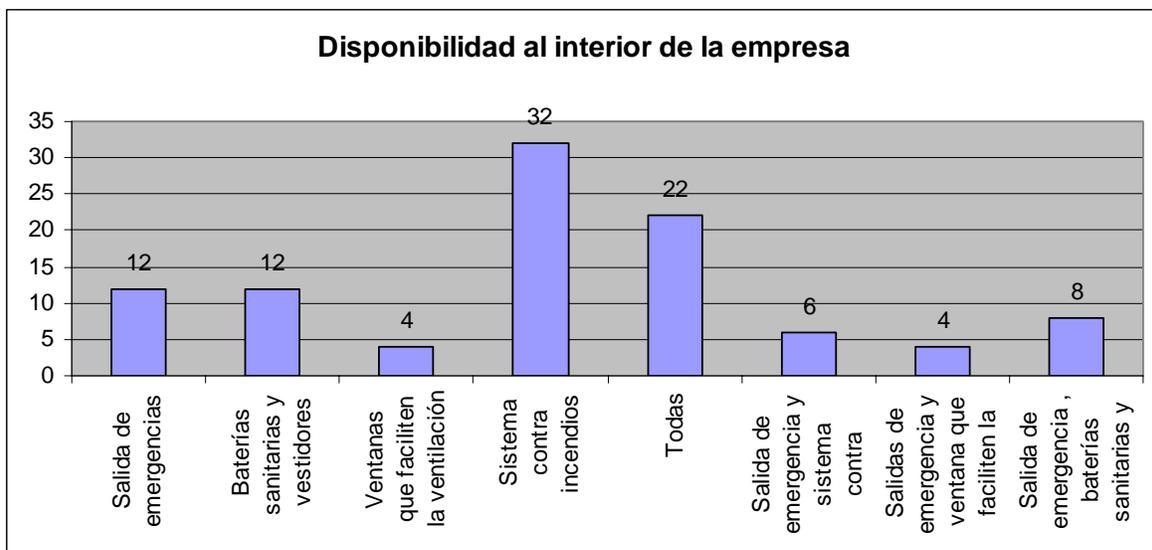
Otro factor que, también, es atendido de forma significativa es la evolución del desempeño empresarial; 53,6% de PYMI pichinchanas tienden a diseñar y poner en funcionamiento un sistema que ayude a controlar los resultados empresariales. Este comportamiento contribuye de forma directa al conocimiento de variables como, por ejemplo, la productividad, liquidez⁵² y la rentabilidad; lo cual se convierte en un insumo clave para el

⁵² Alrededor del 85% de PYMI de la confección de prendas de vestir de Pichincha muestra interés por elaborar el flujo de caja como instrumento de monitoreo de la liquidez empresarial.

mejoramiento del proceso de toma de decisiones que se lleva a cabo al interior de las pequeñas y medianas empresas confeccionistas.

Finalmente, dentro de este punto de la gestión de la infraestructura organizacional, debemos resaltar que cerca de 6 de cada 10 PYMI confeccionistas pichinchanas diseñó y puso en funcionamiento las herramientas administrativas, que acabamos de describir, a base su experiencia; el resto, en cambio, si buscó los servicios de asistencia técnica de consultores individuales o de empresas consultoras.

- En lo relativo a la situación de la infraestructura física sobre la cual funcionan las PYMI de la confección de prendas de vestir de Pichincha, podemos ver que un 83,3% de empresas operan en un lugar físico que fue construido de forma específica para el funcionamiento de una empresa industrial; lo cual ayuda de forma positiva, por un lado, a la mejor distribución de las máquinas y equipos, y, por otro, al incremento de la eficiencia del trabajo realizado por la mano obra de la PYMI.



Fuente: investigación de campo

Entre los elementos más relevantes que están presentes, de forma específica, en la infraestructura física de las PYMI confeccionistas de Pichincha están: salidas de emergencia, baterías sanitarias, vestidores, ventanas para ventilación, sistemas contra incendios y salidas de emergencia. Esta composición física del lugar de funcionamiento de las empresas corrobora el hecho de que la mayoría de PYMI sí se han preocupado por construir locales con fines netamente productivos.

CAPÍTULO 6.- Diseño del plan de mejoramiento competitivo sectorial.

6.1. Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas – FODA- del sector de la confección de prendas de vestir de Pichincha.

De acuerdo al diagnóstico del medio ambiente interno y externo, en que se mueven las PYMI confeccionistas de Pichincha, realizado en el capítulo anterior, vamos a construir la matriz FODA sectorial; la cual nos servirá de guía a la hora de definir las acciones estratégicas que, los diferentes actores vinculados a este importante sector de actividad económica ecuatoriano, deben llevar a cabo con el propósito de mejorar su nivel de competitividad⁵³.

a) Fortalezas:

- Número significativo de pequeñas y medianas empresas que podrían ser sujetas de procesos de asociatividad.
- Predominio de trabajadores vinculados al ámbito de los procesos productivos sobre los empleados administrativos.
- Formalización legal de las PYMI bajo la figura jurídica de sociedades anónimas o compañías limitadas.
- Experiencia sectorial basada en el significativo número promedio de años que tienen en funcionamiento las empresas.
- Amplia gama de productos fabricados por las empresas del sector.
- Disponibilidad de lugares específicos, al interior de las PYMI, para el almacenamiento de materias primas y productos terminados.
- Existe preocupación por realizar mantenimiento preventivo de las máquinas y equipos de las PYMI.
- Preocupación por la contratación de seguros para protección de los productos terminados.

⁵³ La estrategia es el ajuste que se hace entre las habilidades y recursos internos con las oportunidades y riesgos que provienen de factores presentes en el ambiente externo (Grant. 1991; citado por David. 2003: 199).

- Uso de técnicas para analizar el comportamiento de la oferta y demanda de mercado, prevalece la entrevista.
- En la estrategia de marketing si usan al descuento y al crédito directo como instrumentos para dinamizar las ventas.
- Uso de marcas para identificar a las prendas de vestir en el mercado.
- Preocupación por el servicio pre venta.
- Como medio de generación de confianza, cliente – empresa, se ofrece garantía.
- Existe preocupación por evaluar, previamente, a los proveedores del sector.
- Uso de la informática como apoyo a las actividades empresariales.
- El Internet se tiende a usar como herramienta de comunicación interna y externa de las PYMI.
- Preocupación por el control financiero gracias a la operación de sistemas contables.
- Los lugares en donde operan las PYMI tienden a ser construidos para fines productivos de forma específica.

b) Debilidades:

- Escasa tendencia de las PYMI del sector por la demanda de servicios de asistencia técnica.
- Despreocupación por asignar recursos para financiar las actividades de investigación y desarrollo de nuevos productos.
- Escasa tendencia a lograr certificados de calidad como carta de presentación, principalmente, en los mercados del exterior.
- Poca preocupación por mantener, dentro de la estructura organizacional de las PYMI, departamentos exclusivos para el desarrollo de nuevos productos.
- Capital cerrado al ingreso de dinero fresco proveniente de nuevos socios.
- Escasa tendencia por contratar seguros para prevenir robos o pérdidas de materias primas.

- El conteo físico aún predomina, en un gran número de PYMI, como método para el control de inventarios de materias primas y productos terminados.
- La programación de la producción y de las ventas tiende a no realizarse de forma mensual, dificultando, así, su control permanente.
- La programación de la producción y ventas no se soporta en el uso de métodos estadísticos más exactos.
- Escasa a tendencia a la generación de archivos físicos y/o electrónicos en donde se almacene información histórica de las PYMI.
- En el control de la producción predominan métodos manuales.
- El control de la producción no tiende a involucrar a todos los actores que participan en su operación.
- El control de la calidad se tiende a realizar por etapas y no de forma integrada.
- Predominio de medios de publicidad bastante básicos.
- Escaso uso de herramientas estadísticas, más exactas, a la hora de estimar las necesidades de materias primas.
- Tendencia a no preocuparse por el diseño y operación de sistemas dirigidos a garantizar la seguridad industrial.
- En la construcción de la infraestructura organizacional prevalece el conocimiento empírico sobre la asesoría de expertos.

c) Oportunidades:

- Preocupación de los proveedores de materias primas por la oferta de servicios pre y post venta.
- Oferta de crédito directo por parte de los proveedores de materias primas.
- Preocupación de los proveedores de máquinas y equipos por la oferta de servicio pre venta.
- Alta concentración de entidades financieras, de todo tipo, en la provincia de Pichincha.
- Elevado número de capacitadores y asesores en la provincia de Pichincha.

- Gremio central de la pequeña industria de Pichincha reconocido por su importante labor en la prestación de servicios y en la representación política de sus agremiados.
- Existencia en el gremio de la pequeña industria pichinchana de una escuela especializada en la capacitación de mano obra de las empresas confeccionistas.
- Presencia, en Quito, del Instituto de la Confección Competitiva, como entidad especializada en la formación de operarios y asesores expertos en el sector de la confección de prendas de vestir.
- Existencia en la provincia de Pichincha de variados canales de distribución a través de los cuales se pueden comercializar las prendas de vestir del sector.
- Municipio de Quito y el Gobierno de la provincia de Pichincha apoyan al sector productivo a través de la Agencia de desarrollo económico local, Conquito.

d) Amenazas:

- Dificultad de acceso a materia prima, variada, acorde a las exigencias de la moda y las tendencias mundiales.
- Acceso limitado a máquinas y equipos acordes a las necesidades específicas de la capacidad de producción de las PYMI.
- A pesar de la existencia de una gran cantidad de mano obra dispuesta a trabajar en las empresas, su nivel de calificación no es buena.
- Ausencia de instituciones públicas o privadas dedicadas a ofrecer capacitación especializada para el sector.
- Oferta de servicios financieros con elevado costo y condiciones, como el plazo, no acordes a las reales necesidades del sector productivo ecuatoriano.
- Información dispersa y no sistematizada sobre la realidad socioeconómica, comercial y tecnológica del sector de la PYMI.

- Escasa preocupación de los proveedores de materias primas del sector por ofrecer materias primas innovadoras y acordes a las tendencias de la moda.
- Despreocupación de los proveedores de máquinas y equipos por la oferta de servicio post venta.
- Oferta de servicios de capacitación y asistencia técnica genérica y no especializada las demandas de las empresas confeccionistas.
- Trabajo descoordinado entre el sector productivo y universitario del Ecuador.
- Mercado nacional pequeño en términos de población y de poder adquisitivo de sus habitantes.
- Consumidor nacional preocupado, más, por el precio que por las características de los productos del sector.
- Poco apoyo del gobierno central, al mejoramiento competitivo del sector, mediante políticas públicas dirigidas a la provisión de servicios financieros y no financieros.
- Intensificación de la competencia extranjera, principalmente, aquella que proviene vía contrabando.
- Dificultad de acceso a información sobre demanda de productos en mercados externos.

6.2. Definición de acciones para el mejoramiento competitivo de las pequeñas y medianas industrias del sector de la confección de prendas de vestir de Pichincha.

Basados en la premisa que: “las fortalezas hay que potenciarlas, las debilidades hay que eliminarlas, las oportunidades aprovecharlas y las amenazas contrarrestarlas”, a continuación se presenta una propuesta de lo que se debería hacer para mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas industrias del sector de la confección de prendas de vestir localizado en la provincia de Pichincha. Ya que tenemos claro: “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente” (Porter, 1997: 23).

Esta propuesta se estructurará bajo el esquema siguiente:

- Objetivo de desarrollo a alcanzar.
- Resultados esperados.
- Proyectos de acción a ser ejecutados.

Con los proyectos que se ejecuten se busca mejorar, por un lado, el funcionamiento de las actividades internas de las PYMI confeccionistas pichinchanas, y, por otro, las características del clima de negocios en que se mueven las empresas de este importante sector de actividad económica localizado en la provincia de Pichincha.

a) Objetivo de desarrollo.

Contribuir al mejoramiento competitivo de las pequeñas y medianas empresas pichinchanas dedicadas a la confección de prendas de vestir.

b) Resultados esperados.

- Se ha mejorado la calidad y productividad en la confección de prendas vestir fabricadas por las PYMI del sector.
- Se ha potencializado la capacidad de comercialización de las pequeñas y medianas industrias confeccionistas de Pichincha.
- Se ha promovido un mayor apoyo por parte del gobierno central y los gobiernos locales.

c) Descripción de los proyectos a ser ejecutados.

Proyecto No. 1: Mejoramiento de la calidad y productividad sectorial

Objetivo del proyecto: contribuir al incremento de la calidad y productividad de los procesos de producción de las PYMI confeccionistas de Pichincha.

Acciones estratégicas a realizar⁵⁴:

- Fortalecimiento de las dos escuelas de capacitación y formación, especializadas en la industria de la confección textil, existentes en Pichincha –Escuela textil de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha e Instituto de la Confección Competitiva-.
- Promoción de programas de posgrado especializados en la asesoría a empresas de la confección textil, por parte de universidades locales.
- Organización de programas dirigidos a estimular la demanda de procesos de certificación de calidad.
- Diseño de un proyecto dirigido a promover la apertura del capital de las PYMI a través de la cotización de acciones en las bolsas de valores nacionales.

⁵⁴ En la ejecución de acciones estratégicas se espera la participación de los propios empresarios y de los demás actores externos interesados en la mejora competitiva de las PYMI confeccionistas pichinchanas.

- Promoción intensiva de seguros diseñados de forma específica para proteger, de pérdidas y robos, a las materias primas y productos finales de las PYMI.
- Organización de cursos de capacitación dirigidos a mejorar la logística interna y externa.
- Promoción de programas dirigidos a la implementación de sistemas de seguridad industrial al interior de las PYMI.
- Estímulo al desarrollo de iniciativas asociativas entre PYMI del sector.
- Impulso de programas orientados al trabajo coordinado entre PYMI confeccionistas y los proveedores de materias primas y de máquinas y equipos del sector.

Proyecto No. 2: Potencialización de la capacidad de comercialización sectorial.

Objetivo del proyecto: apoyar al incremento de la capacidad de comercialización de las PYMI del sector.

Acciones estratégicas a realizar:

- Realización de eventos de conscientización sobre la importancia de la investigación y desarrollo de productos como medio para mejorar la participación en el mercado.
- Estímulo a la implementación de programas publicitarios más agresivos para promocionar las prendas de vestir del sector.
- Promoción de visitas a ferias y encuentros de negocios en países de la Comunidad Andina.
- Búsqueda de potenciales socios de negocios en mercados distintos a la Comunidad Andina.

- Diseño de un plan de comercialización dirigido al aprovechamiento de la oportunidad que ofrece Estados Unidos a través de la ampliación de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas.
- Implementación de un sitio WEB en donde se exponga información sobre la oferta y demanda nacional e internacional de prendas de vestir.
- Impulso de programas orientados al trabajo coordinado entre PYMI confeccionistas y los canales de comercialización.

Proyecto No. 3: Políticas públicas en acción para la mejora competitiva de un sector de actividad económica.

Objetivo del proyecto: estimular la competitividad de las empresas del sector mediante la acción de políticas públicas provenientes del gobierno central y gobiernos locales.

- Estímulo a la realización de acciones integradas entre el gobierno central y los gobiernos locales de la provincia de Pichincha.
- Promoción de un programa de compras estatales especializado en la dinamización de las ventas de pequeñas y medianas industrias.
- Oferta de líneas de crédito, a través de la banca de desarrollo, acordes a las características productivas de los distintos sectores de actividad económica ecuatorianos.
- Promoción de un centro de información en donde se centralice información sobre la realidad socioeconómica, tecnológica y comercial de la PYMI.
- Estímulo a la creación de un mayor número de bachilleratos técnicos vinculados a la confección de prendas de vestir.
- Ejecución de programas dirigidos a fortalecer la vinculación empresa y universidades.
- Promoción de tratados comerciales con países en donde el Ecuador tenga ventaja en materia de confecciones de prendas de vestir.

- Implementación de mayores controles al ingreso de prendas de vestir por la vía del contrabando.

6.3. Identificación de actores interesados en la ejecución de las acciones de mejoramiento competitivo de las PYMI confeccionistas de Pichincha.

Basados en los principios de la competitividad sistémica que se resume, en la capacidad que tienen los actores, relacionados directa o indirectamente a una actividad económica, por llegar a acuerdos alrededor de un objetivo común, básicamente, orientado a mejorar la competitividad de las empresas a través de la implementación de acciones ejecutadas, tanto, desde adentro, como, desde afuera de ellas⁵⁵. Es imprescindible el involucramiento de representantes del sector privado empresarial, del sector gubernamental y de otros sectores específicos, según sea el caso; en el proceso de validación y de ejecución de estrategias de desarrollo productivo; ya que sólo así se logrará el reconocimiento y apoyo de las partes interesadas (Llisterri y Gato, 1997: 16-17).

Para el caso de las empresas pertenecientes al sector de la PYMI de la confección de prendas de vestir de Pichincha, según el criterio de varios de los informantes calificados entrevistados, los actores que deberían participar a la hora de ejecutar acciones de mejora competitiva, como las sugeridas en este trabajo de investigación, son los siguientes⁵⁶:

⁵⁵ El mejoramiento de la competitividad, en definitiva, depende de las acciones colectivas que se lleven a cabo al interior de un sector de actividad económica; entendiéndose por acción colectiva como: “una acción emprendida por un conjunto de actores económicos (empresas y/o instituciones) independientes, que se asocian voluntariamente, manteniendo su propia individualidad, para alcanzar un objetivo común y consensuado que no podrían lograr de forma individual” (Dini y otros, 2006: 4).

⁵⁶ Las interacciones que se dan entre las organizaciones a las que representan los actores son esenciales para la innovación y el progreso competitivo (Pietrobelli y Rabellotti, 2005: 3).

- Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha –CAPEIPI-.
- Federación Nacional de la Pequeña Industria –FENAPI-.
- Gremios artesanales confeccionistas de Pichincha.
- Foro Permanente de la Microempresa –FOME-.
- Gobiernos locales: municipios de los cantones de Pichincha y Consejo Provincial.
- Ministerio de Industrias y Competitividad.
- Banca de desarrollo: Corporación Financiera Nacional y Banco Nacional de Fomento.
- Instituciones financieras promotoras de las microfinanzas: Red Financiera Rural –RFR-.
- Universidades e Institutos Técnicos localizados en la provincia de Pichincha.
- Organismos Internacionales que han venido apoyando al sector productivo: Banco Interamericano de Desarrollo –BID- y Corporación Andina de Fomento –CAF-.
- Organizaciones no gubernamentales que apoyan al sector productivo: Fundación Alternativa, Fundación Avanzar, Centro de Promoción Económica del Sector Informal Urbano –CEPESIU- e INSOTEC.

CAPÍTULO 7.- Conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones:

- A través de este trabajo académico hemos podido comprobar que la minuciosidad con que se realiza el diagnóstico interno y externo, de las empresas que forman parte de un determinado sector de actividad económica, permite generar los insumos suficientes para definir, de forma efectiva, el enfoque y los elementos que entrarán a formar parte del plan de mejoramiento competitivo del sector objeto de estudio.
- El clima de negocios en que se mueven las empresas del sector de la confección de prendas de vestir pichinchanas se ve favorecido, de forma sustancial, en relación a sectores localizados en otras provincias, debido al hecho que, en la provincia de Pichincha, se halla localizada, la ciudad de Quito, capital del Ecuador; convirtiéndose esta situación en una ventaja comparativa para cualquier tipo de sector productivo que decida desarrollarse en Pichincha.
- Los gobiernos locales –Municipio de Quito y Consejo Provincial de Pichincha- han realizado importantes acciones dirigidas a dinamizar y, principalmente, a mejorar la capacidad competitiva de las empresas de la localidad. Un ejemplo de ello es el funcionamiento exitoso de CONQUITO –Agencia de desarrollo económico del Distrito Metropolitano de Quito-.
- Todavía existe una tarea grande en materia del diseño y puesta en acción de políticas públicas orientadas, de forma específica, al fortalecimiento de sectores de actividad económica, clave, como es el caso de la pequeña y mediana industria. En este punto, por un lado, el Consejo Nacional de Capacitación y Formación –CNCF-, podría jugar un

rol clave en la ejecución de políticas públicas orientadas a la oferta de servicios de capacitación y asistencia técnica para el sector empresarial; y, por otro, la banca de desarrollo como vehículo de políticas públicas dirigidas al financiamiento de las necesidades de inversión de la industria nacional.

- La relación entre el sector productivo, en este caso el de la pequeña y mediana industria, y los centros de educación técnica y superior no es la mejor. Lamentablemente, existe un divorcio relacional; razón por la cual en Pichincha y en el resto del país no existen carreras técnicas y universitarias especializadas en la formación de profesionales capaces de contribuir, de forma eficaz y eficiente, a la solución de los problemas competitivos que tienen las empresas de determinado sector de actividad industrial. Una buena contribución sería, por ejemplo, el impulso de cursos de formación de consultores y capacitadores especialistas en el asesoramiento de empresas pertenecientes a las distintas ramas de producción industrial.
- Uno de los grandes déficit, del sector de confecciones de prendas de vestir de Pichincha y de otros sector de actividad industrial, es la disponibilidad de abundante mano de obra, calificada, para desempeñarse de forma especializada en las tareas que exige la operación de una determinada rama productiva. Algún esfuerzo se ha venido haciendo a través de la Escuela de la confección textil de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha y del Instituto de la Confección Productiva –proyecto impulsado, al inicio, por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y ejecutado bajo el liderazgo del Instituto de Investigaciones Socioeconómicas (INSOTEC).
- Los productos financieros disponibles para el sector de la pequeña y mediana industria, aún, son poco efectivos; pues, en la mayoría de

casos, los plazos y montos ofrecidos, por las instituciones financieras, no se adecuan de forma idónea a sus reales necesidades productivas. Por ejemplo existen líneas de crédito, con plazos cortos que, difícilmente, pueden ser pagados con flujos de efectivo generados, por la inversión realizada, en plazos mayores a los exigidos por la institución financiera acreedora.

- El costo financiero, del crédito y otros productos financieros demandados por los empresarios de la PYMI, aún sigue siendo alto; si tomamos en cuenta que la economía ecuatoriana se encuentra dolarizada. Entre las principales causas de este comportamiento están: las ineficiencias operativas presentes al interior del sector financiero ecuatoriano, la escasa presencia de bancos internacionales en el mercado ecuatoriano, y, la vigencia de algunos impuestos que distorsionan el precio del dinero en el Ecuador.
- Por parte de los proveedores de materias primas, del sector de la confección de prendas de vestir, aún falta una mayor preocupación por entregar productos ajustados a las tendencias de la moda internacional. Pues, las telas que se encuentran en el mercado nacional, sobre todo las fabricadas por productores ecuatorianos son poco innovadoras.
- Las PYMI confeccionistas tienen dificultades por encontrar máquinas y equipos que, realmente, se ajusten a sus necesidades de capacidad de producción. La principal razón para que se presente esta situación es que en el Ecuador no se fabrica maquinaria para los distintos sectores industriales.
- El consumidor ecuatoriano, en la mayoría de casos, a la hora de comprar prendas de vestir, está más interesado en el precio que en las características físicas del producto adquirido. De ahí que, muchas

empresas confeccionistas, al orientar sus prendas, básicamente, al mercado nacional; tienden a preocuparse muy poco por impulsar actividades que mejoren la investigación y desarrollo de productos más sofisticados y, principalmente, diferenciados. Lo cual, al final de cuentas, sería un paso crucial a la hora de incursionar en mercados del extranjero.

- A pesar de que el mercado ecuatoriano es reducido, tanto, en términos de número de habitantes, como, de poder adquisitivo; las PYMI de la confección textil muy poco han incursionado, con sus productos, en mercados de otros países. De ahí la importancia de promover acciones de asociatividad empresarial para dinamizar el comercio exterior de sector como el de la PYMI de la confección de prendas de vestir pichinchano.
- En el sector confeccionista de Pichincha existe una gran cantidad de talleres artesanales –microempresas- y de PYME; los cuales si son asociados podrían convertirse en una importante fuerza impulsora de la producción nacional, no sólo a nivel del mercado local, sino, principalmente, a nivel del mercado del exterior.
- Las actividades vinculadas al ámbito de la comercialización de las PYMI de la confección textil de Pichincha son llevadas a cabo de forma, aún, muy conservadora; pues, por ejemplo, para comunicar sus productos en el mercado consumidor, en una buena parte de casos, lo hacen utilizando medios publicitarios de poco alcance, como son las denominadas hojas volantes.
- Con respecto a la gestión de los procesos productivos, en las pequeñas y medianas empresas confeccionistas de prendas de vestir pichinchanas, tiende a predominar una cultura de preocupación parcial

por el proceso de fabricación de las prendas de vestir; pues, por un lado, no hay una gran tendencia a la búsqueda de certificados de calidad, y, por otro, en el control de calidad se tiende a no vincular a todos los trabajadores responsables de las diferentes tareas que se realizan desde cuando ingresan las materias primas, se procesan y salen convertidas en prendas de vestir, listas para ser comercializadas.

Recomendaciones:

- Considerar la aplicación del enfoque de modelo de análisis sectorial, utilizado en este trabajo, para futuros estudios orientados al mejoramiento competitivo de diferentes tipos de sectores de actividad económica.
- Las PYMI de éste y otros sectores de actividad económica, asentados en la provincia de Pichincha, deben aprovechar la ventaja comparativa generada por su cercanía con, Quito, la ciudad capital del Ecuador.
- Se debe potenciar el trabajo de la Agencia de desarrollo económico de Quito – CONQUITO- y de el Instituto de la Confección Competitiva – ICC-.
- El gobierno central y los gobiernos locales deben diseñar políticas públicas orientadas a la creación y/o fortalecimiento de servicios financieros y no financieros para la mejora competitiva de sectores como el de la PYMI.
- El trabajo que realizan, tanto, las instituciones pertenecientes al gobierno central, como, las vinculadas a los gobiernos locales – Municipios y Consejo Provincial- debe ser integrado; evitando así duplicación de esfuerzos que a lo único que conducen es al uso ineficiente de los recursos que se utilizan en su ejecución.
- El Estado ecuatoriano debe convertirse en el eje articulador de la mejora del relacionamiento entre la empresa privada y el sector universitario. Sólo de esa manera se logrará construir y consolidar el triángulo: empresa privada, Estado y Universidad.

- El sector público junto al sector privado deben juntarse en el proceso de diseño y operación masiva de programas de certificación laboral dirigidos a la formación especializada de mano obra, por cada uno de los principales tipos de ramas industriales existentes en el país.
- Tanto la el sector financiero privado como la banca de desarrollo deben diseñar productos, sobre todo, crediticios –montos y plazos- acordes al perfil productivo de las empresas que conforman el tejido empresarial ecuatoriano.
- El sector de la confección de prendas de vestir de Pichincha debe emprendedor en la ejecución de un programa orientado al desarrollo de productos acordes a las tendencias de la moda internacional.
- Se deben promover procesos asociativos dirigidos a la adquisición y uso de maquinaria ajustada al real tamaño de la capacidad productiva de las PYMI. Una acción colectiva de este tipo permitirá practicar economías de escala, con el efecto directo en la optimización de la estructura de costos empresariales.
- A través de la aplicación de herramientas de marketing, más agresivas, las PYMI deben entrar, a nivel del mercado consumidor ecuatoriano, en un proceso de creación de una necesidad por prendas de vestir en donde su preferencia esté basada en la diferenciación del producto y no, solamente, de su precio.
- La asociatividad empresarial, también, debe ser promovida por el lado del impulso a la comercialización de prendas de vestir en mercados de otros países. Al inicio se debe empezar con países miembros de la Comunidad Andina –CAN-, para luego extender a naciones con las

cuales existen ventajas, para el Ecuador, en materia de exportaciones e importaciones de prendas de vestir.

- Para mejorar la competitividad desde adentro de las empresas es vital que, en el sector de la confección de prendas de vestir de Pichincha, se proceda a impulsar un programa de certificación de la calidad y productividad de las PYMI confeccionistas.
- Es necesario implementar acciones de mejoramiento de las relaciones entre empresas de la confección de prendas de vestir y las empresas proveedoras de materias primas y de máquinas y equipos.
- Debido a la dispersión de información sectorial, es importante que alguno de los actores, vinculados al sector, lidere un proyecto cuyo propósito fundamental sea la recopilación, procesamiento y exposición de información comercial, tecnológica y socioeconómica de la PYMI ecuatoriana.
- El financiamiento de las PYMI puede verse potenciado si se promueven acciones dirigidas a la apertura del capital financiero de las empresas; las cuales, al ser empresas de propiedad familiar, en la mayoría de los casos, únicamente, tienden a financiar sus necesidades de inversión recurriendo al crédito bancario y/o de los proveedores.

Bibliografía.

- Alburquerque, Francisco. Clusters, territorio y desarrollo empresarial: diferentes modelos de organización productiva. San José de Costa Rica. 2006.
- Araque, Wilson. Competitividad de las pequeñas empresas de la confección de Quito. Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas – INSOTEC-, serie Industrialización y Desarrollo No. 13. Quito. 2.003.
- Banco Central del Ecuador. Información Estadística Mensual. Noviembre 2009.
- Banco Central del Ecuador. Informe de Coyuntura del Mercado Laboral. 2007.
- Banco Interamericano de Desarrollo y Proexport Colombia. Estudio de mercado de insumos para la confección en Ecuador. Bogotá. 2004.
- Banco Interamericano de Desarrollo. Competitividad –documento de estrategia-. Washington. 2003.
- Consejo Nacional de Competitividad –CNC-. Primer glosario de términos relacionados con la competitividad. Quito. CNC. 2004.
- Corporación Andina de Fomento –CAF-. La confección del progreso. Bogotá. Programa de Apoyo a la Competitividad. 2008.
- David, Fred. Conceptos de administración estratégica. México. Edit. Pearson Educación. 2003.

- Dini, Marco y otros. Acciones colectivas: generación de confianza y cooperación para la competitividad. 2006.
- Domínguez, Ricardo. Promoción y reestructuración de pequeñas y medianas empresas en Canadá, España, Italia y Japón. Washington. BID. 1996.
- Escofet, Horacio. Competitividad, gobierno y organizaciones locales. Banco Interamericano de Desarrollo. 2006.
- Fomento a la tecnología para el desarrollo. www.ramp-peru.org.pe. Visita realizada el 10 de octubre de 2009.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos –INEC-. Encuesta de Manufactura y Minería. 2003 a 2007.
- Llisterri, Juan y Gato, Francisco. Guía metodológica para la preparación de estrategias de desarrollo empresarial y de la pequeña y mediana empresa. Washington. BID. 1997.
- Llisterri, Juan. Competitividad y desarrollo económico local. Washington. BID. 2000.
- Lora, Eduardo y otros. Competitividad: el motor del crecimiento. Washington. BID. 2001.
- Ministerio de Comercio Exterior Industrialización y Pesca. Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria del Ecuador. 2002.

- Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad y Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial -ONUDI-. Competitividad industrial del Ecuador. 2004.
- Naciones Unidas. Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. Nueva York. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. 2009.
- Perego, Luis. Competitividad a partir de agrupamientos industriales. Argentina. Universidad de La Plata. 2003.
- Pietrobelli, Carlo y Rabelotti, Roberta. Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina. Washington. BID. 2005.
- Porter, Michael. Estrategia competitiva. México. Edit. CECSA. 1997.
- Porter, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires. Edit. Vergara. 1991.
- Porter, Michael. Ser competitivo. Barcelona. Edit. Deusto. 2003.
- Porter, Michael. Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. México. Edit. CECSA. 2003.
- Ramos, Eva y otros. Empresas privadas y creación de oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas. Washington. BID. 2007.
- Strickland J. y Thompson Arthur. Administración estratégica. México. Edit. McGrawHill. 2004.

Anexos.

Anexo No. 1: Cuestionario de la encuesta aplicada a las PYMI confeccionistas de prendas de vestir de Pichincha.

ENCUESTA

Análisis socioeconómico y de competitividad del sector de la confección textil de Pichincha

a) DATOS INFORMATIVOS GENERALES:

- 1.- NOMBRE DE LA EMPRESA:.....
2.- NOMBRE Y CARGO DEL INFORMANTE:
.....
3.- Dirección:
4.- Teléfono: 5.-E-mail:.....
6.- Página Web: WWW.....
7.- Productos que fabrica (señale los 3 más importantes):

PRODUCTOS	MERCADO GEOGRÁFICO	% del total de ventas
a)		
b)		
c)		

- 8.- Representante legal de la empresa.....
9.- Naturaleza jurídica:
a) compañía anónima..... b) compañía limitada
c) persona naturald) otra (especifique)
10.- Año en que inicio operaciones la empresa
11.- Nombre del encuestador:.....

b) Impacto socioeconómico del sector:

- 1) Mensualmente ¿cuántas prendas de vestir vende?:
a) Del producto (1):..... b) Del producto (2):..... c) Del producto (3):.....

- 2) Señale el número de trabajadores:

Tipo de trabajadores	Permanentes (#)	Ocasionales (#)
a) Administrativos		
b) De producción		

- 3) En promedio cuál es el precio que cobra por el producto principal que fabrica (dólares)
- 4) ¿La empresa afilia a sus trabajadores al Seguro Social? Si _____
No _____

LOGÍSTICA INTERNA y EXTERNA:

- 5) Dispone de un lugar específico para almacenar las materias primas compradas:
Si ___ No _____
- 6) Las materias primas almacenadas se hallan cubiertas con algún tipo de seguro? (seleccione una sola opción)
- a) Seguro en caso de robo _____ b) Seguro en caso de robo y deterioro _____
- c) Seguro en caso de deterioro _____
- d) Ningún seguro _____
- 7) El control de los inventarios de materias primas lo hace a base de (seleccione una sola alternativa):
- a) Kárdex _____ b) Conteo físico periódico _____
- c) Kárdex y conteo físico _____
- 8) Si utiliza el kárdex para controlar los inventarios de materias primas, éste lo elabora de forma:
- a) Manual _____ b) Con ayuda del computador _____

LOGÍSTICA EXTERNA:

- 9) Dispone de un lugar específico para almacenar los productos terminados: Si _____
No _____
- 10) El inventario de productos terminados se halla cubierto con algún tipo de seguro? (seleccione una sola opción)
- a) Seguro en caso de robo _____ b) Seguro en caso de robo y deterioro _____
- c) Seguro en caso de deterioro _____
- d) Ningún seguro _____
- 11) El control de los inventarios de productos terminados lo hace a base de (seleccione una sola alternativa):
- a) Kárdex _____ b) Conteo físico periódico _____
- c) Kárdex y conteo físico _____
- 12) Si utiliza el kárdex para controlar los inventarios de productos terminados, éste lo elabora de forma:
- Manual _____ Con ayuda del computador _____

OPERACIONES:

- 13) ¿Cuántas unidades de productos es capaz de fabricar mensualmente?
- 14) ¿Cuántas fabrica en la actualidad?
- 15) En el caso de que le sobre capacidad de producción, porque razón no la ocupa:
- a) baja demanda..... b) competencia local c) importaciones..... d) escasez de materia prima..... e) problemas laborales f) Otra especifique.....
- 16) ¿Cuántos turnos de 8 horas trabaja al día?

- 17) ¿Cuántos días de la semana laboran normalmente los trabajadores?
- 18) Con qué frecuencia lo hace?
 Anual _____ semestral _____ trimestral _____ mensual _____ no
 programa _____
- 19) Qué tipo de métodos utiliza para programar la producción?
 Estadísticos _____ métodos basados en su experiencia _____
- 20) ¿Quién controla la producción?:
 a) Jefe de planta..... b) Son los propios empleados los que se autocontrolan
- 21) El control de la producción se realiza: a) manualmente..... b) con
 computadora.....
- 22) El mantenimiento de las máquinas es: a) preventivo..... b) correctivo(cuando se
 daña).....
- 23) En cuáles de las siguientes etapas se preocupa de controlar minuciosamente la
 calidad:
 a) compra de materias primas..... b) durante el proceso de producción..... c) antes de
 entregar al cliente..... d) ninguna
- 24) A la hora de diseñar el producto utiliza algún soporte informático: Si.....
 No.....
- 25) Su empresa tiene certificación ISO 9000 Si No.....
- 26) Si no la tiene, está en proceso de certificación?: Si..... No.....
- 27) Si no está en proceso, prevé certificar: Si..... No.....

MERCADEO Y VENTAS

- 28) Al realizar investigación de mercado utiliza:
 a) Encuestas _____ b) Realiza entrevistas _____
 c) Observación de los productos que vende la competencia _____
 d) No realiza _____
- 29) La programación de ventas la hace? anual _ semestral _ trimestral _ mensual _ no
 programa _____
- 30) Qué tipo de métodos utiliza para programar las ventas?
 a) Estadísticos _____ b) métodos basados en su experiencia _____
- 31) Los cambios en las preferencias de sus clientes los conoce a base de:
 a) Aplicación de encuestas _____ b) Entrevistas _____
 c) Visita directa de los vendedores _____ d) Otro (especifique)

- 32) Los conocimientos sobre exportación los adquirió?
 a) Por experiencia _____ b) Cursos de capacitación _____
 c) Asesoría recibida _____ d) No tienen conocimiento _____
- 33) Su empresa ha exportado alguna vez: Si..... No.....
- 34) En este momento exporta: Si No.....
- 35) Si exporta, cuáles es su principal comprador(indique el país):

- 30) Si no exporta señale las causas:
 a) No conoce como exportar b) No cumple con exigencias de calidad.....
 c) No cumple con la cantidad mínima d) No tiene información de mercados
 externos.....

36) Sus principales compradores están ubicados en:

Ubicación	% del total de ventas
a) Pichincha	
b) Provincias de la Sierra	
c) Provincias de la Costa	
d) Provincias del Oriente	
g) Exportación	

37) Al hacer publicidad utiliza:

- a) Hojas volantes _____ b) Radio _____ c) Prensa escrita _____
 d) Televisión _____ e) Internet _____ f) Folletos promocionales _____
 g) No hace publicidad _____

38) Tiene imagen visual de identificación de la empresa, como un logo: Si _____
 No _____

SERVICIO

39) Al Ofrecer servicio post-venta a sus clientes utiliza:

- a) Aplicación de encuestas de satisfacción _____ b) Visitas de los vendedores _____
 c) Envío de información _____ d) Servicio de reparaciones _____ e) No ofrece _____

40) La garantía por los productos consiste en:

- a) Entrega de nuevo producto a cambio del dañado _____ b) Reparación del producto dañado _____
 c) No ofrece garantía _____

41) Al ofrecer servicio pre-venta a sus clientes utiliza:

- a) Visitas de sus vendedores al cliente b) Explica las ventajas y desventajas de las variedades de productos que fabrica c) No realiza

ABASTECIMIENTO

42) Al calificar a sus proveedores exige:

- a) Certificación de calidad _____ b) Hace visitas directas a los proveedores _____
 c) Pide referencias de otras empresas _____ d) No exige requisitos _____

43) La programación de las compras de materias primas las hace con frecuencia:

- Anual _____ semestral _____ trimestral _____ mensual _____ no programa _____

44) Qué tipo de métodos utiliza para programar las ventas?

- a) Estadísticos _____ b) métodos basados en su experiencia _____

INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FÍSICA

45) Responda:

	DISPONE		LO ELABORÓ A BASE DE:	
	Si	NO	Asesoría técnica	Su experiencia
Plan de seguridad industrial				
Manual escrito de funciones y responsabilidades				
Manual escrito de procedimientos				
Sistema de evaluación del desempeño del personal				
Misión de la empresa				
Sistema de contabilidad de costos				

46) El lugar en donde funciona la empresa fue construido específicamente para ese fin:
Si... No....

47) Dispone la infraestructura actual de:

a) Salidas de emergencia..... b) baterías sanitarias y vestidores adecuados al número de trabajadores..... c) Ventanas que faciliten la ventilación..... d) sistema contra incendios.....

48) ¿Qué criterio utiliza al momento de distribuir la maquinaria y equipo?:

a) Lógica y experiencia__ b) Por adaptación a infraestructura física disponible __
c) Estudios técnicos_____

49) A la hora de reclutar y seleccionar al personal de su empresa, usted previamente tiene escritos los requisitos que deben cumplir los candidatos? Si _____
No_____

50) Si dispone de misión, ésta ha sido compartida con todos los empleados: Si.....
No.....

51) Con qué frecuencia elabora los balances financieros básicos (balance general y balance de resultados)
Mensual __ trimestral__ semestral __ anual__ no elabora__

52) Con qué frecuencia elabora el flujo de caja como herramienta del control de la entradas y salidas de dinero de la empresa:
Mensual __ trimestral__ semestral __ anual__ no elabora__

53) Dispone de computadores en la empresa: Si..... No.....

54) Si dispone, cuántas están funcionando:

a) Área administrativa y de ventas..... b) Área de producción.....

55) Dispone de servicio de internet contratado de forma exclusiva para uso de la empresa?
Si _____ No_____

INNOVACIÓN.

56) Existe en su empresa un área específica o una persona especializada y totalmente dedicada al desarrollo de nuevos productos? Si _____ No _____

57) En los últimos dos años:

	HA MODIFICADO		LO MODIFICÓ A BASE DE:	
	Si	NO	Asesoría técnica	Su experiencia
Procesos administrativos				
Procesos de comercialización				
Máquinas y equipos				

58) Cuál es en promedio la antigüedad de sus máquinas y equipos?:

59) Para promover la creatividad e innovación utiliza algún sistema de incentivos:

Si ___ No ___

60) Considera como parte del presupuesto de la empresa, todos aquellos gastos incurridos en la investigación y desarrollo de nuevos productos?

Si _____ No _____

RECURSOS HUMANOS

61) Marque los criterios que utiliza para definir los salarios en la empresa

a) antigüedad _____

b) experiencia _____

c) estudios _____

d) el mercado _____

e) lo de ley _____

f) acuerdo entre las partes _____

g) ninguno _____

62) Indique si existe en la empresa políticas de estímulo al desempeño del personal

si _____ no _____

63) Marque los estímulos e incentivos que se les ofrece a los empleados

a) bonificación _____

b) actividades deportivas _____

c) paseos _____

d) tiempo libre _____

e) regalos _____

f) otro.cuál? _____

64) Nivel de educación del gerente de la empresa:

a) sin bachillerato b) bachiller c) pregrado d)

posgrado

65) Capacita a su personal en temas de:

a) Relaciones humanas.....b) Mejora en métodos de trabajo.....c) Uso de máquinas.....d) no capacita...

66) Si capacita, con qué frecuencia: a) periódicamente b) esporádicamente

67) ¿Quién le provee de capacitación?:

a) Gremios b) Universidades c) Consultores privados

68) La capacitación recibida fue financiada con recursos:

a) Propios b) Consejo Nacional de Capacitación y Formación

ENTORNO

69) Responda:

	Disponibilidad en la misma provincia de Pichincha	
	Gran cantidad	De gran calidad
Recursos humanos		
Materias primas		
Máquinas y equipos		

70) Recibe servicio pre- venta de los proveedores de materias primas: si..... no.....

71) Recibe servicio pos-venta de los proveedores de materias primas: si.....
no.....

72) Los proveedores tienden a preguntarle sobre cambios que Usted sugiere se deben hacer a las materias primas: si..... no.....

73) Los proveedores en los últimos dos años han tendido a mejorar:

a) precios b) calidad c) servicio d) puntualidad

74) Los proveedores le dan crédito: si no.....

75) Si recibe crédito, cuál es el plazo promedio de pagodías

76) Recibe servicio pre- venta de los proveedores de maquinaria: si..... no.....

77) Recibe servicio pos-venta de los proveedores de maquinaria: si.....
no.....

78) El número de proveedores de materias primas para el sector es:

a) grande b) normal c) pequeño

79) El número de proveedores de máquinas y equipos para el sector es:

a) grande b) normal c) pequeño

80) Las entregas de máquinas y equipos que hacen los proveedores son:

a) puntuales b) pocas demoras c) atrasos frecuentes

Si hay atrasos frecuentes cuántos días en promedio se atrasan:días

81) En los últimos dos años ha recibido asesoría dentro de la empresa: si no.....

82) Si recibió, señale en qué áreas de la empresa:

a) administrativa..... b) ventas..... c) producción

83) A los proveedores de asesoría los encuentra en:

a) propia provincia..... b) provincias cercanas..... c) otras ciudades nacionales....
d) extranjero.....

84) Ha recibido crédito en los últimos dos años: si.... no..

85) Si recibió, cómo evalúa el servicio recibido:

a) rapidez en el trámite..... b) tasa de interés adecuada..... c) monto
adecuado

86) En los últimos dos años su empresa se ha asociado con otras del sector:

si.... no....

87) Si se ha asociado con que fines:

a) comerciales.... b) producción..... c)compras de materiales.....

d) compras de maquinaria

88) Su empresa pertenece a algún gremio: si..... no

89) A qué gremio pertenece(señala el que considere principal):

-
- 90) Cómo evalúa el trabajo del gremio?:
a) excelente..... b) bueno.... c) regular..... d) malo.....
- 91) ¿Qué servicios ha recibido del gremio?
a) capacitación.... b) asistencia técnica..... c) asesoría legal.....
d) información especializada.... e) servicios médicos f) ruedas de negocios...
- 92) Ha recibido algún estímulo en los últimos de años de parte de:
a) Municipio.... b) Consejo Provincial..... c) Ministerio de Industrias.....
- 93) Ha recibido en los últimos dos años algún servicio de las universidades locales: si... no...
- 94) Los compradores del sector en términos de cantidad son: a) muchos.... b) pocos.....
- 95) En términos de exigencia los compradores son: a) muy exigentes.... b) poco exigentes....
- 96) Concede crédito a sus clientes: si no.....
- 97) Cuál es el plazo promedio que concede:días.
- 98) Concede descuentos a sus compradores:
a) por pronto pago..... b) por cantidad comprada..... c) ninguno.....
- 99) El gobierno central considera que ha mostrado algún interés por el sector: si..... no....
- 100) En el Ecuador además de Pichincha en que otras provincias se fabrican prendas de vestir, señala las dos más importantes: a) b).....
- 101) En el caso de los competidores del extranjero qué percepción tiene:
a) precios más bajos..... b) mejor calidad..... c) ninguna diferencia.....
- 102) En los últimos dos años cuál es su percepción sobre el ingreso de productos extranjeros:
a) creciente..... b) igual..... c) decreciente
- 103) Desde su percepción, qué porcentaje del mercado nacional cubren las empresas localizadas en Pichincha:%

**CUESTIONARIO PROVEEDORES DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA
TÉCNICA DEL SECTOR**

- 1 ¿En el sector existen empresas consultoras o consultores individuales **especializados** en la industria de la confección de prendas de vestir?, ¿señale a los más importantes?
- 2 A su criterio: ¿existe una gran cantidad de estas empresas o consultores individuales?, ¿cuántos cree que existirían aquí en Pichincha?
- 3 A su criterio: ¿cuál es su opinión sobre la calidad de los servicios de capacitación y asistencia técnica ofrecida al sector?
- 4 Los proveedores de servicios de capacitación y asistencia técnica del sector, ¿cómo se enteran de las necesidades de los confeccionistas de prendas de vestir de Pichincha?
- 5 Los servicios de capacitación y asistencia técnica ofrecida al sector a su criterio: ¿han contribuido a mejorar la competitividad de las empresas?. ¿De qué manera?
- 6 ¿Cuáles son los temas sobre los cuales, en mayor grado, demandan capacitación los confeccionistas?
- 7 ¿Cuáles son los temas sobre los cuales, en mayor grado, demandan asistencia técnica los confeccionistas?
- 8 A su criterio: ¿cuáles son los principales factores que prevalecen en los confeccionistas, a la hora de demandar servicios de capacitación y asistencia técnica?
- 9 Una vez entregado el servicio de capacitación y asistencia técnica, ¿los consultores se preocupan por dar soporte y seguimiento al trabajo realizado?. ¿Qué acciones típicamente llevan a cabo?

- 10 A su criterio: ¿cuáles son los principales factores que prevalecen en los confeccionistas, a la hora de decidir la compra de servicios de capacitación y asistencia técnica?
- 11 ¿Qué tipo condiciones exigen los confeccionistas a la hora de demandar servicios de capacitación y asistencia técnica?
- 12 Cuando demandan estos servicios, ¿a los confeccionistas más les interesa el precio o la calidad del servicio de capacitación o asistencia técnica que van a recibir?
- 13 ¿Percibe que en este sector las empresas están unidas?, o ¿más bien existe un comportamiento individualista de los confeccionistas de la provincia de Pichincha?. ¿Conoce sobre algún caso en donde se han unido los confeccionistas con el propósito de recibir capacitación y asistencia técnica?. Sobre asociatividad empresarial de los confeccionistas, ¿que recomendación daría?
- 14 Una vez que entró en funcionamiento el Consejo Nacional Capacitación y Formación: ¿usted percibe que ha incrementado la demanda de servicios de capacitación de asistencia técnica?
- 15 La demanda de capacitación y asistencia técnica, ¿es mayor a nivel de la pequeña, mediana o gran empresa?. ¿Por qué razón?
- 16 A su criterio: ¿qué debilidades percibe que afectan a las empresas confeccionistas de Pichincha?
- 17 A su criterio: ¿qué fortalezas percibe en las empresas confeccionistas de Pichincha?
- 18 Desde su punto de vista: ¿cuáles son las acciones que deberían llevar a cabo los confeccionistas de Pichincha con el propósito de mejorar su competitividad?
- 19 ¿Cuál es su opinión, sobre el rol que ha jugado el gobierno central -Ministerio de Comercio, Industrialización y Pesca- en el estímulo de la competitividad empresarial, a través de la ejecución de proyectos basados en la oferta de capacitación y asistencia técnica?

20 ¿Qué recomendaciones daría para incrementar la demanda de capacitación y asistencia técnica en el sector de la confección de prendas de vestir de Pichincha?

CUESTIONARIO PARA EMPRESARIOS PRODUCTORES DEL SECTOR

- 1 De lo que conoce, cuáles son las principales provincias en dónde se fabrican prendas de vestir?
- 2 ¿Cuál considera que es la provincia que lidera la confección de prendas de vestir?. Señale un % de la cobertura del mercado nacional que tiene esa provincia
- 3 En el caso de Pichincha, ¿cuál es el cantón en donde están asentados la mayoría de confeccionistas de prendas de vestir?
- 4 Las empresas confeccionistas de Pichincha, ¿a qué tipo de productos básicamente orientan su producción?
- 5 A su criterio cuántas empresas cree que existirían en Pichincha dedicadas a la fabricación de prendas de vestir?
- 6 A su criterio: ¿el ambiente para hacer negocios en el sector de la confección de prendas de vestir, era mejor antes de la dolarización o después de que el país se dolarizó?. ¿por qué razón?
- 7 En los últimos 2 años, las ventas de las empresas confeccionistas, ¿han crecido, disminuido o se han mantenido estancadas?. ¿qué factores han incidido en ese comportamiento?
- 8 Para los próximos 2 años, ¿cómo ve el comportamiento de las ventas del sector de la confección textil?
- 9 A su criterio: ¿en Pichincha, existe un gran número de empresas a las cuales acudir a la hora de adquirir materias para la fabricación de las prendas de vestir? (es decir hay una gran variedad fabricantes, de los cuales uno puede escoger al mejor). ¿estas imponen condiciones?, ¿qué tipo de condiciones?
- 10 ¿Cuál es su percepción sobre la calidad de las materias primas a las que pueden acceder las empresas confeccionistas de Pichincha?
- 11 A su criterio: ¿en Pichincha, existe un gran número de empresas a las cuales acudir a la hora de adquirir máquinas y equipos para la fabricación de las prendas de vestir? (es decir hay una gran variedad fabricantes, de los cuales

- uno puede escoger al mejor). ¿estas imponen condiciones?, ¿qué tipo de condiciones?
- 12 ¿Cuál es su percepción sobre la calidad de las máquinas y equipos a las que pueden acceder las empresas confeccionistas de Pichincha?
 - 13 ¿El financiamiento que otorgan las empresas proveedoras de materias primas y de máquinas y equipos , lo considera adecuado o no?. ¿qué plazo en promedio otorgan estos proveedores?, ¿si se paga de contado considera adecuado el descuento que otorgan las empresas proveedoras?
 - 14 A su criterio: ¿en Pichincha, existe un gran número trabajadores –obreros de planta- a la hora de contratar personal para las fábricas confeccionistas? (es decir hay un gran número de potenciales trabajadores, de los cuales uno puede escoger a los mejores)
 - 15 ¿Cuál es su percepción sobre la calidad de la mano de obra a la que pueden acceder las empresas confeccionistas de Pichincha?
 - 16 Cuando las empresas confeccionistas demandan los servicios de supervisores de planta, ¿existe en el mercado una gran cantidad de posibles candidatos?.
 - 17 ¿Cuál es la calidad de estos potenciales supervisores de planta?
 - 18 Cuando las empresas confeccionistas demandan los servicios de gerentes departamentales, ¿existe en el mercado una gran cantidad de posibles candidatos?
 - 19 ¿Cuál es la calidad de estos potenciales gerentes departamentales?
 - 20 A su criterio: ¿en Pichincha, existe un gran número proveedores de capacitación y asistencia técnica especializada para la industria de la confección? (es decir hay un gran número de potenciales proveedores de capacitación y asistencia técnica). ¿Estos imponen condiciones?. ¿qué tipo de condiciones?
 - 21 ¿Cuál es su percepción sobre la calidad de los servicios ofrecidos por los proveedores de capacitación y asistencia técnica?
 - 22 ¿Cómo evalúa el servicio post-venta ofrecido por las empresas proveedoras de materias primas, de máquinas y equipos y de capacitación y asistencia

- técnica?. ¿cuáles son las principales acciones que llevan a cabo como parte del servicio post-venta?
- 23 ¿Cuál es su percepción del trabajo realizado por gremios como la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha?
 - 24 ¿Cuál es su percepción sobre el trabajo realizado por el Instituto de la Confección Competitiva?
 - 25 ¿Cuál es su percepción sobre el trabajo realizado por la Subsecretaría de Pequeña Industria del Ministerio de Industrias; específicamente ha desarrollado acciones a favor del sector de la confección textil?
 - 26 ¿Cuál es su percepción sobre el trabajo realizado por el Municipio de Quito y Consejo Provincial de Pichincha en pos del mejoramiento competitivo del sector productivo?. ¿Específicamente han desarrollado acciones a favor del sector de la confección textil?
 - 27 ¿Cuál es su percepción sobre los servicios ofrecidos por el sector financiero para la reactivación productiva?
 - 28 ¿Cree que la ropa importada amenaza seriamente a las fabricadas en el país?, ¿por qué razón?
 - 29 A su criterio qué debilidades percibe que afectan a las empresas confeccionistas de prendas de vestir de Pichincha?
 - 30 A su criterio qué fortalezas percibe en las empresas confeccionistas de Pichincha?
 - 31 Desde su punto de vista, cuáles son las acciones que deberían llevar a cabo los confeccionistas de Pichincha con el propósito de mejorar su competitividad?

CUESTIONARIO PROVEEDORES DE MATERIAS PRIMAS DEL SECTOR

- 1 De lo que conoce: cuáles son los cantones de la provincia Pichincha en dónde más se concentran las empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir?, ¿quizá nos podría señalar en qué porcentajes?
- 2 ¿Cuál considera que es el cantón en dónde está el mayor número de empresas confeccionistas?. Señale un número estimado.
- 3 Las empresas confeccionistas, ¿qué tipo de prendas de vestir principalmente fabrican?
- 4 ¿Cuál es su percepción sobre la calidad de las prendas de vestir fabricadas por empresas de la confección localizadas en Pichincha?
- 5 Si comparamos con las prendas de vestir fabricadas en otras provincias, a su criterio: ¿qué diferencias encuentra con las confeccionadas en Pichincha?
- 6 En términos de la calidad de las prendas de vestir de Pichincha, ¿qué mejoras deberían incorporar los fabricantes?
- 7 Desde el punto de vista de la innovación, considera Usted que los confeccionistas de Pichincha se preocupan constantemente de sacar nuevos modelos, incorporar nuevos y mejores materiales, de comprar nuevas máquinas y equipos?
- 8 A la hora de seleccionar los materiales que compran los confeccionistas, éstos ¿son muy exigentes o no?, ¿a la hora de decidir la compra materias primas, el empresario prioriza la calidad o el precio?
- 9 A su criterio: ¿cuáles son los principales factores que prevalecen en los confeccionistas a la hora de comprar las materias primas?
- 10 Las máquinas y equipos que poseen las empresas del sector considera que son nuevas u obsoletas. Usted percibe que los confeccionistas se preocupan constantemente de actualizar las máquinas y equipos?
- 11 Los proveedores del sector, cómo se enteran de los cambios en los gustos y preferencias de los confeccionistas de prendas de vestir de Pichincha?
- 12 Los proveedores de materias primas de los confeccionistas tienden a otorgar servicio post venta, ¿qué acciones llevan a cabo?

- 13 Las empresas proveedoras de telas y de otros materiales para el sector de la confección, ¿qué acciones llevan a cabo para mantener una buena relación antes y después de la venta, entre proveedor y confeccionista?
- 14 Los confeccionistas de prendas de vestir le imponen condiciones a la hora de comprar las materias primas, ¿qué condiciones le imponen?
- 15 Considera que hay confeccionistas de prendas de vestir dominantes en Pichincha, ¿cuáles son?, ¿por qué considera que son dominantes?
- 16 En cuanto al precio que cobran los confeccionistas de Pichincha, considera que es alto, bajo o normal en relación a la calidad que Usted percibe del producto fabricado?
- 17 Los proveedores tienden a dar financiamiento a las empresas confeccionistas de Pichincha?. ¿qué plazo en promedio otorgan?, ¿ofrecen descuento por compras de contado o por la cantidad comprada?
- 18Cuál es su percepción. en relación, a sí los confeccionistas son buenos pagadores del crédito que reciben de parte de los proveedores?
- 19 A su criterio cuántas empresas cree que existirían en Pichincha dedicadas a la fabricación de prendas de vestir?
- 20 Percibe que este sector es unido, o más bien existe un comportamiento individualista de los confeccionistas de la provincia de Pichincha?. Sobre asociatividad empresarial de los confeccionistas que recomendación daría.
- 21 ¿Cree que la ropa importada amenazan seriamente a las fabricadas en el país?, ¿por qué razón?
- 22 A su criterio, ¿qué debilidades percibe que afectan a las empresas confeccionistas de Pichincha?
- 23 A su criterio qué fortalezas percibe en las empresas confeccionistas de Pichincha?
- 24 Desde su punto de vista, ¿cuáles son las acciones que deberían llevar a cabo los confeccionistas de Pichincha con el propósito de mejorar su competitividad?

CUESTIONARIO CLIENTES DEL SECTOR

- 1 De lo que conoce, cuáles son las principales provincias en dónde se fabrican prendas de vestir?
- 2 ¿Cuál considera que es la provincia que lidera la confección de prendas de vestir?, señale un % de la cobertura del mercado nacional que tiene esa provincia.
- 3 En el caso de Pichincha, ¿cuál es el cantón en donde están asentados la mayoría de confeccionistas de prendas de vestir?
- 4 Señale los factores principales que inciden para que los clientes tiendan a comprar prendas de vestir confeccionada por empresas localizadas en Pichincha.
- 5 ¿Cuál es su percepción sobre la calidad de las prendas de vestir fabricadas en Pichincha?
- 6 Si comparamos con las prendas de vestir fabricadas en otras provincias, a su criterio: ¿qué diferencias encuentra con las fabricadas en Pichincha?
- 7 En términos de la calidad de las prendas de vestir fabricadas en Pichincha, ¿qué mejoras deberían incorporar los confeccionistas?
- 8 ¿Cómo evalúa el servicio post-venta ofrecido por las empresas confeccionistas de Pichincha?, ¿cuáles son las principales acciones que llevan a cabo como parte del servicio post-venta?
- 9 Desde el punto de vista de la innovación, ¿considera usted que los confeccionistas de Pichincha se preocupan constantemente de sacar nuevos modelos, incorporar nuevos y mejores materiales por ejemplo?
- 10 En cuanto a la duración de las prendas de vestir fabricadas en Pichincha, ¿cómo evalúa el proceso de envejecimiento de éstas?
- 11 A su criterio: ¿en Pichincha, existe un gran número de empresas a las cuales acudir a la hora de comprar prendas de vestir? (es decir hay una gran variedad fabricantes, de los cuales uno puede escoger al mejor)
- 12 Las empresas confeccionistas de Pichincha, ¿a qué tipo de productos básicamente orientan su producción?

- 13 Los fabricantes de prendas de vestir, ¿le imponen condiciones a la hora de comprar las prendas?, ¿qué condiciones le imponen?
- 14 Considera que hay fabricantes dominantes en Pichincha, ¿cuáles son?, ¿por qué considera que son dominantes?
- 15 En cuanto al precio pagado por las prendas de vestir de Pichincha, ¿considera que es alto, bajo o normal en relación a la calidad que usted percibe del producto comprado?
- 16 ¿El financiamiento que otorgan las empresas confeccionistas de Pichincha, lo considera adecuado o no?. ¿qué plazo en promedio otorgan los confeccionistas?, ¿si se paga de contado considera adecuado el descuento que otorgan las empresas confeccionistas?
- 17 Las prendas confeccionadas por este sector, una vez que son usadas por el consumidor final, ¿están sometidas a constantes reclamos por su calidad?. ¿sobre qué aspectos se presentan la mayor cantidad de reclamos?
- 18 A su criterio cuántas empresas cree que existirían en Pichincha dedicadas a la fabricación de prendas de vestir?
- 19 ¿Cree que la ropa importada amenaza seriamente a las fabricadas en el país?, ¿por qué razón?
- 20 A su criterio, ¿qué debilidades percibe que afectan a las empresas confeccionistas de prendas de vestir de Pichincha?
- 21 A su criterio, ¿qué fortalezas percibe en las empresas confeccionistas de Pichincha?
- 22 Desde su punto de vista, ¿cuáles son las acciones que deberían llevar a cabo los confeccionistas de Pichincha con el propósito de mejorar su competitividad?
- 23 En estos dos últimos años, ¿las tiendas de ropa han tendido a comercializar ropa nacional o extranjera?, ¿de qué países prefieren?. ¿por qué razón se da esa preferencia?

24 En próximos años, ¿cuál considera que será la preferencia (producto nacional o extranjero) de las tiendas de ropa?, ¿por qué razón?

CUESTIONARIO PROVEEDORES DE SERVICIOS FINANCIEROS.

1. ¿Cuál es su percepción del sector de la confección de prendas de vestir localizado en Pichincha?
2. Desde el punto de vista del riesgo financiero, ¿cómo califica a este sector – alto, medio o bajo riesgo-, ¿por qué razón?
3. En lo que respecta a la calidad como sujetos de crédito, ¿los empresarios de este sector son buenos pagadores?
4. En la actualidad la Corporación Financiera Nacional –CFN-, ¿tiene productos específicos dirigidos para el sector de la confección de prendas de vestir?
5. Según su punto de vista: ¿existen otras entidades financieras que ofrecen créditos para sectores como el de la confección?. ¿señale cuáles son?.
6. Para promover el comercio exterior de este sector, ¿la CFN ofrece algún producto?, ¿cuál?
7. Conoce usted sobre otras instituciones que ofrecen productos para promover el comercio exterior de este tipo de sectores. ¿cuáles son estas instituciones?
8. A su criterio: ¿existe algún acercamiento entre el sector productivo y el sector financiero ecuatoriano, o más bien cada uno va por su lado, de forma individual?
9. Cuando el sector empresarial demanda crédito, básicamente, ¿a qué lo destina?
10. A su criterio: ¿las tasas de interés fijadas en el sector financiero para créditos del sector productivo son altas, bajas o normales?, ¿por qué razón?
11. A su criterio: ¿los plazos fijados por las entidades del sector financiero para créditos del sector productivo, son adecuados o no lo son?, ¿por qué razón?

12. En la actualidad, ¿en el sector financiero hay una gran cantidad de recursos para canalizarlos en calidad de crédito para el sector productivo o más bien existen pocos recursos?
13. En cuanto a las facilidades de acceso al crédito: ¿usted considera que para el sector productivo es fácil acceder a un crédito?, ¿o es difícil?
14. ¿Es más fácil para una pequeña, mediana o empresa grande acceder a un crédito?, ¿por qué razón?
15. ¿El sector financiero además del crédito, también se ha preocupado de desarrollar otro tipo de productos dirigidos para el sector productivo?, ¿cuáles son esos productos?
16. A su criterio: ¿qué debería hacer el actual gobierno para reactivar la producción de este tipo de sectores industriales?

**CUESTIONARIO APLICADO A INSTITUCIONES PÚBLICAS PROMOTORAS DE
LA COMPETITIVIDAD EN EL ECUADOR**

1. ¿Cuál es su percepción sobre la competitividad de la empresa privada ecuatoriana?
2. Tomando en cuenta el tamaño de las empresas ecuatorianas, ¿cuál es la situación competitiva de las pequeñas y medianas?,
3. Desde el punto de vista geográfico, ¿considera que las empresas localizadas en Pichincha se hallan en mejor situación competitiva que las asentadas en otras provincias?, ¿por qué razón?
4. De lo que conoce, en el caso específico del sector de confecciones de prendas de vestir ecuatoriana, ¿cuál es su situación competitiva?
5. Si nos enfocamos a las empresas confeccionistas de Pichincha, de lo que conoce, ¿cuál es su situación competitiva?
6. Desde el punto de vista, ¿cómo califica el nivel competitivo de este sector – alto, medio o bajo-, por qué razón?
7. En la actualidad el Consejo Nacional de Competitividad, ¿tiene proyectos específicos dirigidos para el sector de la confección de prendas de vestir?
8. Según su punto de vista: ¿existen otras entidades instituciones que ejecutan también proyectos de mejora de la competitividad para sectores como el de la confección?, ¿señale cuáles son?
9. A su criterio: ¿existe algún acercamiento entre el sector productivo e instituciones como el Consejo Nacional de Competitividad?, ¿Qué tipo de acercamientos?
10. ¿Cuál es la relación entre el Consejo Nacional de Competitividad y el resto de instituciones del gobierno?, ¿qué acciones conjuntas se han llevado a cabo?, ¿con qué instituciones se han realizado estas acciones conjuntas?
11. Cuando el sector empresarial demanda proyectos de mejoramiento competitivo, básicamente, ¿en qué ámbitos desean se orienten estos proyectos?

12. En la actualidad, ¿en el país hay una gran cantidad de recursos para canalizarlos hacia la ejecución de proyectos de mejoramiento de la competitividad o más bien existen pocos recursos?, ¿de dónde provienen esos recursos?
13. ¿Los proyectos de mejoramiento de la competitividad son dirigidos en mayor grado hacia las empresas pequeñas, medianas o grandes?, ¿por qué razón?
14. En cuanto a la generación de información sectorial, ¿su institución genera información de sectores como el de la confección de prendas de vestir?, ¿qué tipo de información genera?
15. De lo que usted conoce, desde el ámbito privado, ¿se han desarrollado proyectos para el mejoramiento de la competitividad empresarial?, ¿cuáles son las instituciones privadas que han desarrollado estos proyectos?, ¿en qué ámbitos se han aplicados estos proyectos?
16. A su criterio: ¿los gobiernos locales –municipios y consejos provinciales-, se han preocupado por mejorar la competitividad empresarial?, ¿de qué manera?
17. En el futuro, ¿cómo deben trabajar los gobiernos locales para mejorar la competitividad de las empresas ecuatorianas?
18. A su criterio: ¿qué debería hacer el actual gobierno para mejorar la competitividad empresarial?
19. Para el futuro el Consejo Nacional de Competitividad, ¿qué proyectos tienen previstos llevar a cabo para mejorar la competitividad de la empresa nacional?