



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

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y  
NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERAS EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN  
INTERNACIONAL**

**TEMA: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE  
PRENDAS DE VESTIR, SUBPARTIDA ARANCELARIA 6106.20.00 CASO  
“CONFECCIONES HOJA VERDE” PERIODO 2015-2017.**

**AUTORAS:  
NAZATE ÁLVAREZ, MARÍA BELÉN  
VALENCIA ANDRADE, KAREN SAMANTHA**

**DIRECTOR: MG. AGUAS ALARCÓN, FRANCISCO XAVIER**

**SANGOLQUÍ**

**2019**



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

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN  
INTERNACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación, *“ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, SUBPARTIDA ARANCELARIA 6106.20.00 CASO “CONFECCIONES HOJA VERDE” PERIODO 2015-2017”* fue realizado por las señoritas *Nazate Álvarez, María Belén y Valencia Andrade, Karen Samantha*, el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido, por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 30 de junio de 2019

Firma:

**Mg. Aguas Ajaicón, Francisco Xavier**  
C.C: 1713425955



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

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN  
INTERNACIONAL**

### **AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, *Nazate Álvarez, María Belén y Valencia Andrade, Karen Samantha*, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: *“Análisis de la industria de la confección de prendas de vestir, subpartida arancelaria 6106.20.00 Caso “Confecciones Hoja Verde” periodo 2015-2017”* es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

**Sangolqui, 30 de junio de 2019**

**Nazate Álvarez, María Belén**

C.C. 1723334866

**Valencia Andrade, Karen Samantha**

C.C. 1715196430



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

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN  
INTERNACIONAL**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotras, *Nazate Álvarez, María Belén y Valencia Andrade, Karen Samantha*, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: *“Análisis de la industria de la confección de prendas de vestir, subpartida arancelaria 6106.20.00 Caso “Confecciones Hoja Verde” periodo 2015-2017”* en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

Sangolquí, 30 de junio de 2019

**Nazate Álvarez, María Belén**

C.C. 1723334866

**Valencia Andrade, Karen Samantha**

C.C. 1715196430

## DEDICATORIA

"Conoce todas las teorías, domina todas las técnicas, pero al tocar un alma humana se apenas otra alma humana. Carl Jung"

El presente trabajo investigativo y todo el esfuerzo que ha requerido, está dedicado a todas y todos aquellos que no han podido acceder al sistema educativo, a todas y todos quienes su contexto social, histórico y cultural les ha robado este derecho y a la esperanza de que la educación viva días mejores en los que sea reconocida como el verdadero camino de transformación y construcción social que representa.

*Karen Valencia Andrade*

## **DEDICATORIA**

Todo el esfuerzo durante este tiempo de vida universitaria va dedicado como ofrenda de acción de gracias a mi padre Dios, ya que, por su infinito amor y misericordia como mi fiel acompañante en todo momento, me ha permitido culminar esta importante etapa de preparación académica.

Con todo mi cariño para el angelito que nos cuida desde el cielo, a mi pequeña Abigail.

*María Belén Nazate*

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a la vida que me ha regalado las mejores experiencias y aprendizajes, que me ha permitido deconstruir una estructura impuesta y convertirla en un ser humano consciente, presto a servir a lo demás y plenamente agradecido por el viaje que está viviendo.

A mi abuela Juanita que me ha enseñado a amar la vida con todo lo que trae, a apreciar los detalles más pequeños, le agradezco por los días de felicidad, los instantes mágicos que me regaló y todo lo que hizo para convertirme en quien soy. A mi familia por confiar en mí y en mis decisiones, por brindarme un hogar basado en el amor, el apoyo y la libertad. Especialmente a mi padre por su esfuerzo diario, a mi madre de quien he aprendido a ser valiente y esforzada, a empoderarme de mis ideas y a enfrentar la vida sabiendo que siempre puedo tomar su mano cuando me encuentre perdida; a mi hermana que con alma cálida y amorosa ha cuidado de mí siempre, por ser un ejemplo de esfuerzo, perseverancia y dulzura. A ellas que han sido un abrazo de calidez y confianza, que me han permitido saber que no importan las circunstancias, mientras este junto a ellas todo estará bien. A todos mis amigos/as, que fueron parte de mi camino durante mi proceso formativo, gracias a ellos/as la experiencia universitaria la recordaré con agradecimiento y amor. Al Club de Política Exterior y Diplomacia, y todos/as quienes han formado parte de el, sin duda, fue mi escuela y hogar al que siempre quiero volver.

Finalmente, agradezco a todas las personas que a través de sus historias me han hecho entender el valor y significado de la vida; a las familias de TECHO, a los niños/as con cáncer, a los niños/as y familias de Brasil, a las mujeres y niños/as de Medio Oriente y África, a todas las personas de todas las nacionalidades que han sido mis maestros/as de vida. Gracias porque a través de ellos/as aprendí más sobre mí, confié más en el mundo y descubrí mi misión.

*Karen Valencia Andrade*

## AGRADECIMIENTO

De los principales valores que debe tener un ser humano es el ser agradecido por todo lo recibido. Y es por esa razón que de manera especial y desde el fondo de mi corazón agradezco a mis padres por ser el apoyo emocional, físico y económico incondicional durante este tiempo de formación académica y en mi vida, gracias a mis hermanas Susana y Anahi por acompañarme a poner color a cada uno de los días, gracias a mi esposo Jean Carlos por su apoyo y comprensión durante el tiempo que llevamos juntos, a mi abuelita Rosalba por enseñarme la dependencia absoluta que debo tener con Dios.

Gracias a cada uno de mis familiares que en algún momento supieron darme palabras de apoyo y aliento para continuar siendo mejor cada día, gracias a ustedes he comprendido que el sentido de la vida se basa en tener una familia unida con lazos de amor fortalecidos en el respeto, tolerancia y comprensión.

Gracias a mi compañera Karen, por su dedicación y paciencia para culminar este trabajo con éxito.

*María Belén Nazate*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CARÁTULA .....</b>	<b>0</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>viii</b>
<b>INDICE DE TABLAS .....</b>	<b>xi</b>
<b>INDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xvi</b>
<b>CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
1.1.    Antecedentes .....	1
1.2.    Diagnóstico de la empresa .....	2
1.2.1.    Reseña histórica.....	2
1.2.2.    Misión.....	4
1.2.3.    Visión .....	4
1.2.4.    Concepto de marca .....	5
1.2.5.    Valores Corporativos.....	5
1.2.6.    Organigrama estructural .....	5
1.2.7.    Matriz FODA .....	6
1.2.8.    Cadena de valor .....	8
1.2.9.    Productos comercializados .....	9
1.2.10.    Relaciones comerciales .....	11
1.3.    Justificación .....	12
1.4.    Objeto del estudio .....	13
1.5.    Planteamiento del problema .....	14
1.6.    Objetivos de la Investigación.....	15
1.6.1.    Objetivo general .....	15
1.6.2.    Objetivos específicos.....	15
1.7.    Hipótesis .....	16
1.8.    Marco Teórico .....	16
1.8.1.    Teorías de Soporte.....	16

Teoría de Recursos y Capacidades en la Internacionalización .....	16
<b>Teoría de los mercados imperfectos .....</b>	<b>19</b>
<b>Teoría de la competitividad .....</b>	<b>20</b>
<b>Teoría de Interdependencia.....</b>	<b>22</b>
<b>Teoría de Internacionalización .....</b>	<b>23</b>
1.9.    Marco Referencial .....	24
1.10.   Marco Conceptual.....	26
<b>CAPÍTULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>31</b>
2.1.    Metodología y diagnóstico .....	31
2.1.1.  Enfoque de investigación: Mixto .....	31
2.2.    Tipología de investigación.....	32
2.2.1.  Por su finalidad: Aplicada.....	32
2.2.2.  Por las fuentes de información: Documental .....	32
2.2.3.  Por las unidades de análisis: Insitu.....	32
2.2.4.  Por el control de las variables: No experimental.....	33
2.2.5.  Por el alcance: Descriptivo.....	33
2.3.    Perfil del grupo objetivo .....	34
2.3.1.  Segmentación .....	34
2.3.2.  Determinación del Grupo objetivo.....	34
2.4.    Instrumentos de recolección de información: Varios .....	34
2.5.    Procedimiento para recolección de datos: Varios.....	34
2.6.    Cobertura de las unidades de análisis: Muestra .....	35
2.7.    Procedimiento para tratamiento y análisis de información: Tabulación Simple .....	35
<b>CAPÍTULO III DESARROLLO DEL ESTUDIO .....</b>	<b>36</b>
3.1.    Historia de la industria de la confección.....	36
3.1.1.  Historia de la industria textil ecuatoriana.....	38
3.2.    Comportamiento de la industria de la confección a nivel mundial .....	41
3.2.1.  Asia.....	43
3.2.2.  Unión Europea.....	45
3.2.3.  Oriente medio .....	47
3.2.4.  América del Norte .....	48

3.2.5.	América Central y América del Sur .....	52
3.3.	Reconocimiento Internacional .....	56
3.3.1.	Aranceles y comercio .....	56
3.3.2.	Acuerdos de integración regional.....	57
3.4.	Organismos Regionales de Integración y la industria del vestido .....	58
3.4.1.	Comunidad Andina CAN .....	58
3.4.2.	TLCAN.....	59
3.5.	Organismos internacionales de la industria textil y del vestido .....	59
3.6.	Modelos de Internacionalización .....	62
<b>3.7.</b>	<b>Logística internacional.....</b>	<b>73</b>
3.8.	Regímenes Aduaneros .....	88
3.8.1.	Regímenes de exportación .....	89
3.8.2.	Regímenes de importación.....	91
3.8.3.	Regímenes de excepción .....	99
3.9.	Análisis macroeconómico.....	99
3.9.1.	Producto Interno Bruto (PIB).....	99
3.9.2.	Balanza comercial .....	107
3.9.3.	Canasta Familiar Básica .....	109
3.10.	Caso Confecciones Hoja Verde.....	110
3.10.1.	Ejemplos de empresas del sector textil de la confección dedicadas a exportar .....	110
3.10.1.	Comparativo de la Empresa Hoja Verde frente a otras empresas de la industria textil.....	123
3.10.2.	Análisis microeconómico.....	123
3.10.3.	Producción Confecciones Hoja Verde .....	137
3.10.4.	Subpartida arancelaria 6106.20.00.....	138
3.10.5.	Comparación de costos.....	139
<b>CAPÍTULO IV PROPUESTA .....</b>		<b>140</b>
4.1.	Flujograma del proceso de internacionalización de la “Empresa Hoja Verde” aplicando el modelo de internacionalización de exportación indirecta y el régimen 21.....	140
<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>142</b>
5.1.	Conclusiones.....	142

5.2. Recomendaciones .....	143
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>145</b>

### INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> <i>FODA de la empresa Hoja Verde</i> .....	7
<b>Tabla 2.</b> <i>Exportación de prendas de vestir - América Central y del Sur</i> .....	53
<b>Tabla 3.</b> <i>Tasa de crecimiento anual</i> .....	100
<b>Tabla 4.</b> <i>Porcentaje de empresas textiles en Ecuador</i> .....	107
<b>Tabla 5.</b> <i>Balanza comercial</i> .....	108
<b>Tabla 6.</b> <i>Canasta familiar</i> .....	109
<b>Tabla 7.</b> <i>Exportaciones Etafashion</i> .....	114
<b>Tabla 8.</b> <i>Importaciones y exportaciones empresa Fibran</i> .....	119
<b>Tabla 9.</b> <i>Comparativo Hoja Verde vs otras empresas</i> .....	123
<b>Tabla 10.</b> <i>Unidades de producción durante el periodo 2015-2017</i> .....	137
<b>Tabla 11.</b> <i>Comparación de costos</i> .....	139

### INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Organigrama de Hoja verde Fuente: Hoja verde.....	6
<i>Figura 2.</i> Cadena de Valor Confecciones Hoja Verde.....	9
<i>Figura 3.</i> Ejemplos de los productos confeccionados por Confecciones Hoja Verde .....	10
<i>Figura 4.</i> Primera máquina de coser industrial Fuente: (Artecoser, 2011).....	40
<i>Figura 5.</i> Exportación de prendas de vestir a nivel mundial Fuente: (World Trade Organization, 2017).....	42
<i>Figura 6.</i> Exportación de prendas de vestir a nivel mundial-Millones de dólares.....	43
<i>Figura 7.</i> Exportadores de prendas de vestir - Continente asiático Fuente: (World Trade Organization, 2017).....	43

<i>Figura 8.</i> Exportadores de prendas de vestir - Unión Europea Fuente: (World Trade Organization, 2017).....	45
<i>Figura 9.</i> Exportadores de prendas de vestir - Oriente Medio Fuente: (World Trade Organization, 2017).....	47
<i>Figura 10.</i> Exportadores de prendas de vestir - América del Norte Fuente: (World Trade Organization, 2017).....	48
<i>Figura 11.</i> Exportación de prendas de vestir- América Central y del Sur .....	52
<i>Figura 12.</i> Exportación de prendas de vestir- CAN Fuente: (World Trade Organization, 2017) .	58
<i>Figura 13.</i> Exportación de prendas de vestir- TLCAN Fuente: (World Trade Organization, 2017) .....	59
<i>Figura 14.</i> Ventajas y desventajas del licenciamiento Fuente: (Hollensen, 2001, págs. Global Marketing: A Market-Responsive Approach (2. <sup>a</sup> ed.). Nueva York: Financial Times / Prentice Hall, pág. 284).....	65
<i>Figura 15.</i> Ventajas y desventajas de la franquicia Fuente: (Hollensen, 2001, págs. Global Marketing: A Market-Responsive Approach (2. <sup>a</sup> ed.). Nueva York: Financial Times / Prentice Hall, pág. 285).....	66
<i>Figura 16.</i> Ventajas y desventajas del contrato de manufactura (maquila) Fuente: (Hollensen, 2001, págs. Global Marketing: A Market-Responsive Approach (2. <sup>a</sup> ed.). Nueva York: Financial Times / Prentice Hall, pág. 284).....	67
<i>Figura 17.</i> Ventajas y desventajas del Joint Venture Fuente: (Hollensen, 2001, págs. Global Marketing: A Market-Responsive Approach (2. <sup>a</sup> ed.). Nueva York: Financial Times / Prentice Hall, pág. 285) .....	68
<i>Figura 18.</i> Caracterización de las estrategias internacionales a partir de siete variables Fuente: (Avellano Camarero & López Duarte, 1995).....	70
<i>Figura 19.</i> Factores que influyen la entrada de una empresa al mercado Fuente: (Hollensen, 2001, págs. Global Marketing: A Market-Responsive Approach (2. <sup>a</sup> ed.). Nueva York: Financial Times / Prentice Hall, pág. 236).....	72
<i>Figura 20.</i> Ciclo de abastecimiento .....	74
<i>Figura 21.</i> Aviones de carga Fuente: EAE Business School .....	77
<i>Figura 22.</i> ULD (Unit Load Device) Fuente: (NORDISK, 2019).....	78

<i>Figura 23.</i> Barco de carga Fuente: (Moreno, s/f) .....	80
<i>Figura 24.</i> Transporte de carga internacional terrestre Fuente: (Aroca, 2016).....	81
<i>Figura 25.</i> Actividades en el transporte internacional Fuente: EADIC .....	82
<i>Figura 26.</i> Incoterms Fuente: <a href="http://unireco.com/incoterms/">http://unireco.com/incoterms/</a> .....	88
<i>Figura 27.</i> Regímenes de exportación Fuente: (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2010) (Libro V del COPCI, 2011).....	89
<i>Figura 28.</i> Regímenes de importación Fuente: (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2010) .....	91
<i>Figura 29.</i> Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo.....	96
<i>Figura 30.</i> Forma de culminación del Régimen .....	97
<i>Figura 31.</i> Composición del PIB por sectores al 2017 Fuente: Instituto Nacional de estadísticas y Censos (INEC) .....	101
<i>Figura 32.</i> Evolución y participación en el PIB de la industria manufacturera Fuente: Banco Central del Ecuador .....	102
<i>Figura 33.</i> Composición de la industria manufacturera Fuente: Banco Central del Ecuador .....	103
<i>Figura 34.</i> Ingresos por ventas por subsector del macro-sector intensivo en trabajo durante el periodo 2013-2017 Fuente: Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros (SCVS). .....	104
<i>Figura 35.</i> Ingresos por venta por tamaño del macro-sector intensivo en trabajo durante el periodo 2013-2017 Fuente: Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros (SCVS). .....	105
<i>Figura 36.</i> Número de empresas en el macro-sector intensivo en trabajo por tamaño durante el periodo 2013-2017 Fuente: Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros (SCVS). .....	106
<i>Figura 37.</i> Balanza Comercial Textil Fuente: Banco Central del Ecuador .....	108
<i>Figura 38.</i> Composición de la canasta básica Fuente: (Ecuador Chequea, 2019).....	110
<i>Figura 39.</i> Logo actual Etafashion Fuente: (San Marino Shopping, s/f).....	111
<i>Figura 40.</i> Escaparate en tienda Etafashion Fuente: (Etafashion, 2019).....	113
<i>Figura 41.</i> Exportaciones Etafashion Fuente: (Veritrade, 2015) .....	115
<i>Figura 42.</i> Estadísticas de Comercio Exterior de Comercial Etatex Fuente: (Veritrade, 2015)..	115
<i>Figura 43.</i> Exportaciones de Comercial Etatex Fuente: (Veritrade, 2015) .....	116
<i>Figura 44.</i> Importaciones de Comercial Etatex Fuente: (Veritrade, 2015) .....	116
<i>Figura 45.</i> Indicadores Financieros FIBRAN Fuente: (Grupo Ekos, 2019).....	118

<i>Figura 46.</i> Valor CIF importado US\$ Fuente: (Veritrade, 2015) .....	119
<i>Figura 47.</i> Productos importados 2018 Fuente: (Veritrade, 2015) .....	120
<i>Figura 48.</i> Detalle Poliéster Fuente: (Veritrade, 2015) .....	120
<i>Figura 49.</i> Países de importación Fuente: (Veritrade, 2015) .....	121
<i>Figura 50.</i> Valor FOB exportado US\$ Fuente: (Veritrade, 2015) .....	121
<i>Figura 51.</i> Detalle embarques Fuentes: (Veritrade, 2015) .....	122
<i>Figura 52.</i> Detalle embarques Fuente: (Veritrade, 2015) .....	122
<i>Figura 53.</i> Modelo de las 5 fuerzas de Porter Fuente: (Activa Conocimiento, 2019) .....	124
<i>Figura 54.</i> Comportamiento por meses de las ventas periodo 2015-2017 .....	128
<i>Figura 55.</i> Comportamiento por años de las ventas periodo 2015-2017 .....	130
<i>Figura 56.</i> Procesos de la Industria Textil Fuente: (Tu interfaz de negocios, 2013) .....	131
<i>Figura 57.</i> Equipo de Diseño de Modas .....	132
<i>Figura 58.</i> Proceso de revisión de telas .....	133
<i>Figura 59.</i> Proceso de Corte Industrial .....	134
<i>Figura 60.</i> Proceso de bordado .....	134
<i>Figura 61.</i> Sistema Modular de Confección .....	135
<i>Figura 62.</i> Proceso de Planchado .....	136
<i>Figura 63.</i> Personal de Confecciones Hoja Verde .....	136
<i>Figura 64.</i> Unidades de producción por línea durante el periodo 2015-2017 Fuente: Autores... 138	
<i>Figura 65.</i> Flujograma del proceso de internacionalización de la “Empresa Hoja Verde” aplicando el modelo de internacionalización de exportación indirecta y el régimen 21 Fuente: Autores .....	140

## **Resumen**

La industria de la confección ecuatoriana representa una parte importante del sistema para la dinamización de la economía ya que es la segunda fuerza en generar mayor número de empleos, sin embargo, las diferentes decisiones de parte del gobierno central han hecho que el camino para el desarrollo de estas empresas se torne más difícil. Sin embargo, siendo conscientes del apoyo que se debe brindar a la empresa privada para que su desarrollo y crecimiento permita el beneficio económico de la población en general, el comercio exterior a través del uso de un régimen especial permite que la empresa ecuatoriana pueda importar materia prima e insumos con exención de impuestos bajo la condición de que los productos compensadores que resulten de la transformación de esas materias primas sean reexportados. La aplicación de esta metodología de trabajo permitirá impulsar a la industria nacional además de incrementar las exportaciones de productos con valor agregado.

### **PALABRAS CLAVE:**

- **PRENDAS DE VESTIR**
- **INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN**
- **RÉGIMEN ESPECIAL**
- **EXPORTACION**
- **IMPORTACIÓN**
- **VALOR AGREGADO**
- **TRANSFORMACIÓN DE MATERIA PRIMA**

## **Abstract**

The Ecuadorian garment industry represents an important part of the system for the revitalization of the economy since it is the second force in generating more jobs, however, the different decisions made by the central government have made the way for the development of these companies becomes more difficult. However, being aware of the support that should be provided to the private company so that its development and growth allows the economic benefit of the population in general, foreign trade through the use of a special regime allows the Ecuadorian company to import material premium and inputs with tax exemption under the condition that the compensating products resulting from the transformation of these raw materials are re-exported. The application of this work methodology will allow to boost the national industry in addition to increasing the exports of products with added value.

### **KEY WORDS:**

- **CLOTHING**
- **MANUFACTURE INDUSTRY**
- **SPECIAL REGIME**
- **EXPORT**
- **IMPORT**
- **VALUE ADDED**
- **TRANSFORMATION OF RAW MATERIAL**

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Antecedentes

La industria de la confección por largos años ha demostrado ser una industria con un sostenido éxito a nivel mundial, generando dinamismo en la economía debido que sus productos son de consumo masivo, pues la necesidad de vestir de cada ser humano, hoy en día se encuentra inherente en cada persona.

Esta actividad comercial ha sido de gran soporte para muchos países en vías de desarrollo y Ecuador no es la excepción, de acuerdo a un artículo publicado por (Revista Ekos, 2017):

*“El sector textil y de confección es una de las actividades manufactureras más importantes del país. Su actividad promueve la generación de puestos de trabajo, encadenamientos productivos y dinamismo a la actividad económica en su conjunto. Este sector también ha tenido importantes variaciones en los últimos años, lo que ha incidido en sus niveles de producción, participación en la economía y comercio exterior”.*

Confecciones Hoja Verde es una empresa con trayectoria nacional de más de 28 años en el sector de la confección ecuatoriano, compañía que se ha dedicado a la confección de prendas de vestir para damas, caballeros y niños, presentando a sus clientes gran variedad en su portafolio de productos los mismos que han permitido que su marca haga eco a nivel nacional.

Esta empresa se encuentra ubicada al sur de la ciudad de Quito, en el sector de Chillogallo, cuenta con una planta de producción de aproximadamente mil metros cuadrados, generando empleo directo a más de 120 personas y empleo indirecto a más de 400 personas.

Hasta el año 2019, su cartera de clientes sobrepasa de los 600 a nivel nacional, donde se pueden destacar a grandes cadenas de moda a nivel nacional tales como Almacenes Deprati, Etafashion,

RM, Super Éxito, Holborn, entre otros, siendo estos la base principal para el crecimiento y desarrollo de la empresa, gracias al cumplimiento de los altos estándares de calidad que exigen, la empresa ha podido cumplirlos de manera satisfactoria y como consecuencia ha generado confianza y credibilidad para todos los clientes.

## 1.2. Diagnóstico de la empresa

### 1.2.1. Reseña histórica

La empresa tuvo sus inicios en el año 1991, sus fundadores son el Señor José Germán Álvarez Álvarez junto a su esposa la señora Nidia de Fátima Cabrera Alarcón, joven ecuatoriano emprendedor con la necesidad de mantener a una gran familia y con el deber moral de generar nuevas fuentes de empleo.

La idea de generar su propio emprendimiento nace a partir de su experiencia y trayectoria en el mundo de las ventas, siempre se relacionó como las prendas de vestir. Sus inicios fueron en la ciudad de Quito, alquilando tres máquinas, 2 máquinas rectas y 1 máquina overlock, las mismas que empezaron a confeccionar busos cuello bajo básicos, los fabricaban desde la talla 0 hasta la talla XXL, y en variedad de colores. La distribución de las prendas inicialmente la realizaba su fundador, y lo hacía en los bazares de la ciudad de Quito y Riobamba principalmente, si se habla de logística, no había un procedimiento como tal, ya que no se contaba con la infraestructura física ni las herramientas para lograrlo.

Con el afán de seguir creciendo, a manera de anécdota la fundadora comenta que durante un paseo familiar en la ciudad Mitad del Mundo, vieron a una extranjera con un calentador que les llamó mucho la atención, e inmediatamente comenzó a realizar un bosquejo sobre una servilleta,

aquel boceto tuvo gran éxito cuando fue plasmado ya en prenda confeccionada realizaron decenas y decenas de ese modelo en varios colores.

A partir de eso empiezan a especializarse en la confección de los calentadores, al no tener diseñadora lo que ellos realizaban, era comprar un calentador, lo desarmaban y copiaban los moldes. Así fue como la línea deportiva empezó a tener gran acogida y género como resultado que se pudieran expandir a otras ciudades como Loja, Cuenca, Azogues, Celica, Carimanga, entre otras.

En el año de 1998 contratan a la primera diseñadora de modas, ella fue la encargada de ir creando y expandiendo las líneas de infantil niña, realizando variedad de diseños y empezando a usar variedad de telas; el crecimiento que estaba teniendo permitió que ya se pueda adquirir el primer vehículo nuevo que facilitaría considerablemente la gestión en todos los ámbitos.

Para el año 2000 ya contaban con veinticinco (30) empleados, entre diseñadoras de modas, operarias, vendedores y administrativos, la marca con la que comercializaban ese entonces ese JG para los calentadores de dama y busos básicos, Make Plus para la línea de caballero y Minino para la línea infantil.

La diversificación de sus productos permitió que la marca pueda hacerse a conocer rápidamente a nivel nacional, cada una de sus prendas eran reconocidas por la excelente calidad que tenían, en el año 2001 deciden cambiar su marca a Hoja Verde, esto como resultado de la adquisición de telas con características ecológicas.

Para el año 2005, llegaron a tener siete (7) camiones grandes encargados de la distribución a nivel nacional, la empresa ya contaba con más de cincuenta (50) empleados, la inversión en maquinaria industrial era evidente.

En el año 2012 a nivel nacional, surgió un boom con el sistema de venta de ropa a través de los catálogos, y eso se convirtió en una gran ventaja para aumentar los niveles de producción de la empresa. Lograron establecer relaciones comerciales con catálogos como Nivi, Moda Marítima, Jhonsonen (J&N), Nozztra, Satélite, entre otros. Sin embargo, este boom duro apenas tres (3) años.

Para el 2015 con el modelo de sustitución de importaciones que estaba en pleno auge por el gobierno central de ese momento, la empresa se vio beneficiada considerablemente ya que las cadenas de ropa más importantes del país empezaron a buscar más confeccionistas nacionales, y entre esas opciones se encontraba Hoja Verde; cadenas como Almacenes Deprati, Etafashion, RM, Alby Store empezaron a desarrollar prendas y colecciones para sus tiendas.

En el año 2017 la empresa empieza un proceso de transformación y decide enfocar sus esfuerzos en dar mayor realce a la marca propia, razón por la cual deciden cambiar su nombre a HV Fashion.

### 1.2.2. Misión

Brindar la mejor alternativa de moda y generar una experiencia de compra única, que se adapte al estilo de vida y cumpla con las expectativas de nuestro consumidor.

### 1.2.3. Visión

Llegar a ser en el año 2020 una marca de moda posicionada a nivel nacional, reconocida por sus diseños innovadores y calidad de sus productos.

#### 1.2.4. Concepto de marca

HV Fashion es una marca contemporánea, abierta al cambio, global y tendente, donde hay espacio para toda la familia.

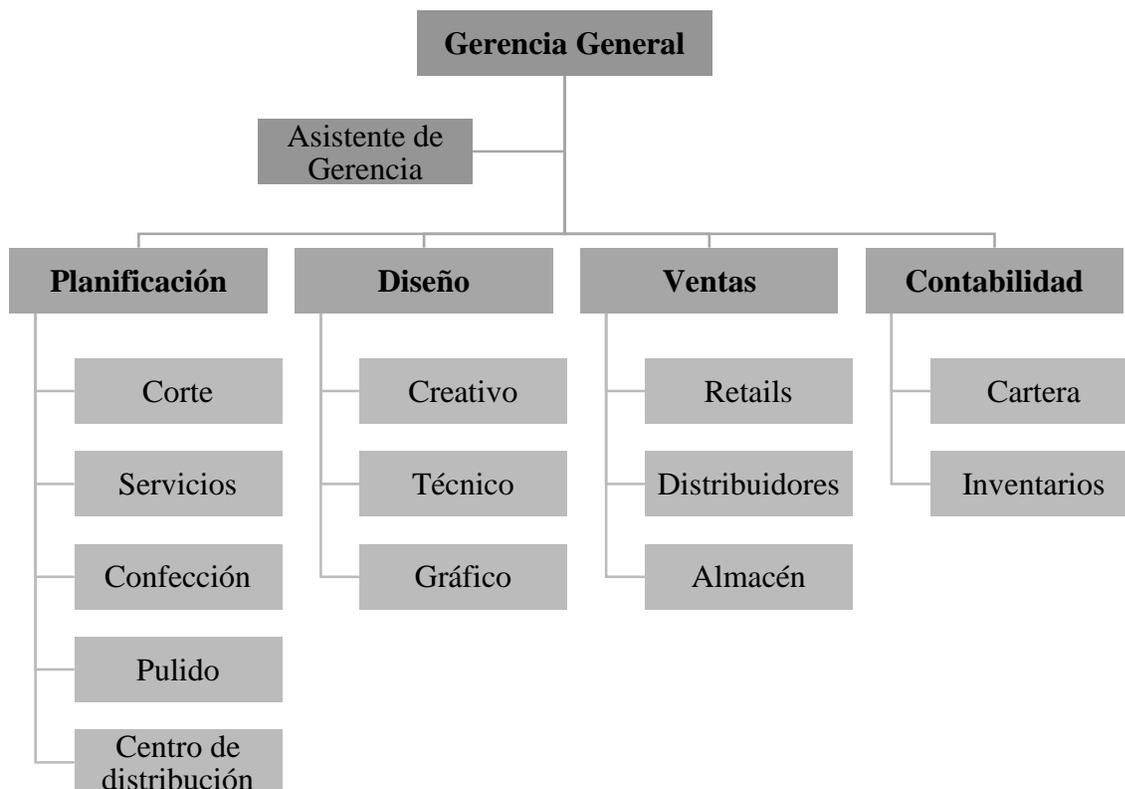
Slogan: “Vive intensamente y reinvéntate cada día, la vida es corta así que vístete de felicidad y comodidad”

#### 1.2.5. Valores Corporativos

- **Responsabilidad Social:** Ofreciendo a los clientes un trato personalizado, humano y cercano, sintonizando con sus expectativas y estilos de vida, mostrando en todo momento una vocación de servicio.
- **Mejoramiento continuo:** Para potenciar las fortalezas existentes en la organización y desarrollar nuevas capacidades orientadas al servicio y al cliente.
- **Moda sostenible:** Para ofrecer siempre una imagen, elegante, fresca, y actual. Adecuada para una empresa del sector de la moda y la confección.
- **Compromiso:** Con el bienestar de los clientes, a través de una excelente calidad de servicio y de productos cada vez mejores.

#### 1.2.6. Organigrama estructural

Como toda empresa organizada en la cual se tiene claro el orden jerárquico de cada persona, Confecciones Hoja Verde a prestablecido que su organigrama estructural se construya de la siguiente manera:



*Figura 1. Organigrama de Hoja verde*

*Fuente: Hoja verde*

### 1.2.7. Matriz FODA

En el mundo cambiante de pleno siglo XXI, se hace cada vez más necesario conocer de mejor manera el panorama en el cual se sitúa una empresa, identificar cuáles son las fortalezas y oportunidades de cada organización y a su vez cuáles son sus debilidades y amenazas, esto constituye una herramienta estratégica primordial a la hora de tomar decisiones, ya sea que estas sean grandes o pequeñas, pues los mínimos cambios pueden llevar consigo grandes consecuencias que si no se han analizado de manera estratégica llevarán a la organización directamente al fracaso.

Confecciones Hoja Verde durante los meses de esta investigación ha desarrollado su matriz FODA, la organización ha comprendido la importancia de esta herramienta estratégica para conocer sus ventajas competitivas y ser más efectivos a la hora de tomar decisiones.

*Tabla 1.*

***FODA de la empresa Hoja Verde***

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Experiencia de 28 años en el sector de la confección.</li> <li>-Gerencia gran punto de apoyo a la hora de iniciar nuevos proyectos.</li> <li>-Compromiso con el cliente interno.</li> <li>-Compromiso con el cliente externo y proveedores.</li> <li>-Altos niveles de predisposición del talento humano.</li> <li>-Rigurosos procesos de control de calidad</li> <li>-Minucioso control de inventarios.</li> <li>-Programa de manufactura en línea que integra todo el sistema de producción.</li> <li>-Permanente innovación en diseños</li> <li>-Diferenciación el área de servicios (bordados y estampados).</li> <li>-Eficiente reinversión de ganancias</li> <li>-Fuerte posicionamiento de la marca a nivel nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pocos confeccionistas se dedican a impulsar una marca propia.</li> <li>-El sector textil es un mercado que tiene proyección de crecimiento.</li> <li>- El consumidor ahora se preocupa por verse cada día mejor.</li> <li>-Uso de redes sociales como nuevo canal de ventas.</li> <li>-Lograr mejores acuerdos con cadenas importantes del país.</li> <li>-El porcentaje de confeccionistas que han cerrado sus fábricas es considerable por lo que permite incrementar el segmento de mercado.</li> <li>-Acuerdos comerciales con la Comunidad Andina de Naciones.</li> <li>-Propuestas de alianzas estratégicas a nivel nacional y regional.</li> <li>-Participación en ferias internacionales.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-No existe planeación estratégica.</li> <li>-Buenas ideas de proyecto sin ejecutores que las realicen.</li> <li>-No cuentan con un plan de marketing para promoción de la marca.</li> <li>-Deficiente valor agregado en la cadena productiva.</li> <li>-Deficiente capacitación al personal interno.</li> <li>-Deficiente nivel de especialización para el personal de cada área.</li> <li>-Deficiente nivel de innovación en el área productiva.</li> <li>-Altos costos de producción.</li> <li>-Carencia de interés para importar telas.</li> <li>- Desconocimiento de la oferta y demanda a nivel internacional del sector de la confección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bajos precios de la competencia.</li> <li>-Incremento en el ingreso de mercadería de contrabando.</li> <li>-Talleres de confección informales.</li> <li>-Competidores con mayor participación en el mercado.</li> <li>-Interés de los consumidores en marcas internacionales.</li> <li>-Moda cambiante de manera acelerada.</li> <li>-Recesión económica.</li> <li>-Políticas económicas que frenen el ingreso al mercado meta.</li> <li>-Desastres naturales.</li> </ul>

### 1.2.8. Cadena de valor

La cadena de valor es una matriz propuesta por Michael Porter en el año de 1985, importante herramienta de análisis que permite identificar qué procesos va creando valor para el producto final, esto mediante la desagregación sistemática de las actividades de la organización.

De acuerdo a lo mencionado por (Briceño, 2018) los principales objetivos de la cadena de valor son:

*“...la búsqueda de la eficiencia, la reducción de los costos de los productos, el armonioso funcionamiento de las empresas y el aprovechamiento al máximo de los recursos. Hace también posible que se logren encontrar diferentes ventajas en cuanto a las estrategias porque se pueden elaborar propuestas que resulten únicas dentro del mercado y competencia”.*

Confecciones Hoja Verde es una empresa que por su giro de negocio empieza con la adquisición de materia prima e insumos, posteriormente pasan por una serie de procesos donde se van adhiriendo valor a estos dos componentes importantes, al ser una empresa que se dedica a una actividad cien por ciento productiva, demuestra de manera más clara su cadena de valor, la misma que se presenta en el cuadro a continuación:

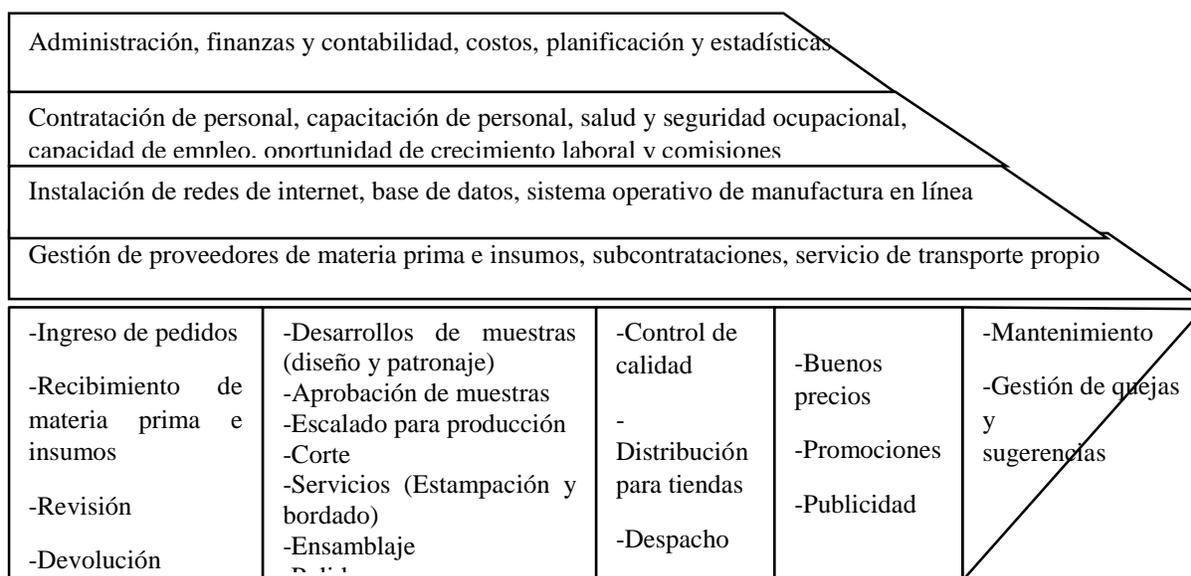


Figura 2. Cadena de Valor Confecciones Hoja Verde

### 1.2.9. Productos comercializados

La confección de prendas de vestir está ampliamente ligada con el mundo de la moda, lo que abre un abanico infinito de posibilidades de creación y desarrollo de opciones. La empresa caso de estudio presenta a sus clientes una amplia gama de productos, debido a su infraestructura de más de 1000 metros cuadrados, que ha permitido que tenga maquinaria de última tecnología incluyendo: equipos electrónicos (computadores), plotter, máquinas de corte, máquinas de confección para punto y plano, máquinas bordadoras, entre otras, habilitando la posibilidad de desarrollar una extensa cartera de productos para que el cliente tenga la oportunidad de escoger el que más se adecue a sus necesidades.

Confecciones Hoja Verde a lo largo del tiempo se ha destacado por la confección y comercialización de calentadores para damas, caballeros y niños, siendo este el suceso que marcó el inicio de una gran trayectoria, sin embargo como toda empresa en su afán de irse adaptando al

mercado se ha especializado en la confección de prendas de vestir para damas y niñas, desarrollando una infinidad de modelos de blusas, camisetas, pantalones, faldas, vestidos, conjuntos deportivos y casuales, todo esto en telas de punto y plano, ofreciendo prendas con gran valor agregado en cuanto a diseño y servicios, pues este segmento actualmente ocupa el setenta por ciento de la producción total; pero la empresa no ha dejado de lado al segmento masculino si bien es cierto que su participación es mínima no deja de ser importante, el desarrollo de camisetas y conjuntos calentadores que han sido de gran acogida para el consumidor final.

Una muestra de sus productos se presenta a continuación:



*Figura 3. Ejemplos de los productos confeccionados por Confecciones Hoja Verde*

### 1.2.10. Relaciones comerciales

Confecciones Hoja Verde es una empresa reconocida a nivel nacional, su trayectoria de aproximadamente tres décadas le ha permitido ganarse credibilidad en el sector de la confección. Su crecimiento ha sido progresivo y le ha permitido expandir su cartera de clientes, llegando a la mediante cuatro medios diferentes, cada uno con una metodología y estrategia diferente:

1. Retails de moda nacionales
2. Boutiques de ropa
3. Pequeños distribuidores
4. Consumidor final

La empresa trabaja de la mano con los retails de moda más importantes a nivel nacional, como RM, Deprati, Etafashion, Super Éxito, entre otros.

Super Éxito es la cadena con la que mayor trayectoria comercial ha tenido, pues las relaciones empezaron 20 años atrás y hasta el día de hoy se han seguido fortaleciendo, es necesario recalcar que ésta es la única cadena que ha permitido que cada una de las prendas se puedan exhibir con la marca propia de la empresa, este importante retail cuenta con 17 almacenes a nivel nacional, concentrándose la mayoría en la región costa del país.

RM es la segunda cadena con la que se empezó a trabajar, llegando a convertirse en un aliado estratégico en el tema comercial.

Almacenes Deprati es uno de los clientes más exigentes en cuanto a calidad se refiere, con esta importante cadena empezó a trabajar desde el año 2013, sin embargo, la ubicación geográfica ha sido uno de los limitantes que no ha permitido que se pueda incrementar el nivel de ventas.

Etafashion es una de las cadenas con las que trabaja desde 1995, sin embargo, en sus inicios no tuvo gran representación, hasta el año 2015, en donde se empieza a cobrar con fuerza la relación comercial.

### 1.3. Justificación

El proyecto de investigación pretende realizar el análisis de la industria de la confección de prendas de vestir de la subpartida 6106.20.00.00 caso “Confecciones Hoja Verde” con el fin de determinar cuán competitivo su producto puede llegar a ser en el mercado internacional.

En la actualidad la industria de la confección a nivel nacional es una de las más fuertes a pesar de su mínima participación en el Producto Interno Bruto (PIB), sin embargo este sector ha sufrido una serie de cambios en todos los aspectos, que como consecuencia ha desencadenado que muchas empresas hayan cerrado sus puertas, mientras que otras han decidido reinventarse para satisfacer la demanda del cliente, el caso de estudio en cuestión es una muestra evidente de innovación y perseverancia en este sector tan competitivo.

A través de un panorama estratégico se analizará a la empresa de manera integral para poder establecer los parámetros y lineamientos que otorguen a los responsables, tomar decisiones eficientes, que permitan a la industria un crecimiento que sea de gran aporte a la dinamización de la economía ecuatoriana.

Durante los últimos años, se ha buscado el cambio de la matriz productiva en donde Ecuador logre la exportación de productos terminados con valor agregado, que se diferencien de otros, generando la atracción del consumidor final, además se ha mencionado la creciente inversión estatal, pero de ese monto ¿cuánto aporta al sector de la confección realmente?

La industria de la confección de Colombia y Perú representa una competencia directa, y es en este punto donde se basa la investigación, ¿Ecuador está en la capacidad de competir con estos dos grandes del sector? ¿La empresa caso de estudio cuenta con la capacidad de exportación necesaria para cubrir el mercado internacional? y sobre todo ¿tiene un producto diferenciador que sea gran fascinación para el mercado exterior? Estas interrogantes serán respondidas en la investigación que se pretende realizar.

#### 1.4. Objeto del estudio

A lo largo de la historia se ha demostrado que el segmento femenino es uno de lo más demandantes de la industria de la confección, tanto en la moda infantil como en la moda para mujeres adultas, este segmento ha registrado un importante aporte en el crecimiento y desarrollo de esta industria, las mujeres pueden llegar a comprar tres veces más que un hombre, incluso si no son cosas para ella misma, la necesidad de comprar parte desde su ADN. Además, la naturaleza femenina ha llevado a reconocer que las mujeres buscan sobresalir las unas a las otras y qué mejor herramienta que las prendas de vestir, por tal razón la investigación se concentra en este destacado segmento.

El objeto de estudio de este proyecto de investigación es la subpartida arancelaria 6106.20.00, que corresponde al capítulo 61 de Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto, que hace referencia exclusivamente a prendas confeccionadas; en donde el sub capítulo 6106 abarca las camisas, blusas y blusas camiseras, de punto, para mujeres o niñas, sin embargo para poder realizar un análisis más minucioso se ha seleccionado específicamente a las prendas de fibras sintéticas y artificiales.

### 1.5. Planteamiento del problema

Uno de los mayores problemas al cual se enfrenta la industria de la confección ecuatoriana, es el deficiente nivel de competitividad frente al mercado internacional, y ya que la definición de competitividad a lo largo de la historia, ha ido tomando varias connotaciones que implican la participación de algunas variables, Müller (1994) describe que variables como presencia en mercados internacionales, la calidad, el precio, la capacitación tecnología, los canales de distribución, estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial, participan de forma directa en las ideas que describen a la competitividad y la deficiencia que cada una de estas presente, a su vez desencadenará en imperfecciones directas sobre la competitividad empresarial y del sector.

El (Foro Económico Mundial, 2018) en su ranking de competitividad global a Ecuador lo ubica en el puesto 86 entre 140 economías. En el informe presentado se observa que Ecuador tiene como fortalezas: la infraestructura y las políticas de salud y entre sus debilidades se hallan el mercado laboral, el dinamismo en los negocios, la estabilidad macroeconómica, los mercados para los productos nacionales, entre otros factores.

De acuerdo a lo mencionado por (Stowhas, 2016):

*“Existen intereses contrarios entre la industria de producción textil y de la moda. La producción de materias primas básicas es adecuada y está cubierta por la industria local, pero la producción de productos con valor agregado y diseño demanda materias primas, insumos y accesorios de calidad cuyo acceso es limitado o son muy costosos de importar. Ello afecta la producción y la competitividad, incluso frente a los países vecinos”.*

(Garcia, 2017) afirma que el acceso limitado a materias primas e insumos fue identificado como la principal brecha a vencer por los actores de la industria de la moda de Ecuador.

La falta de conocimiento ha conllevado a que la producción manufacturera ecuatoriana y por ende sus participantes como es el caso de Confecciones Hoja Verde no contemplen la posibilidad de exportar sus prendas. Sin embargo, no existe un panorama claro o una guía que le permita soñar con la idea de que su producto pueda distribuirse en el mercado internacional.

## 1.6. Objetivos de la Investigación

### 1.6.1. Objetivo general

Describir el comportamiento general de la industria de la confección de prendas de vestir de la subpartida 6106.20.00.00 a partir del caso de la empresa “Confecciones Hoja Verde” con visión a su internacionalización a través del fortalecimiento de sus capacidades competitivas frente a otros mercados.

### 1.6.2. Objetivos específicos

- Describir el comportamiento de la industria de la confección durante el periodo 2015-2017 a nivel nacional.
- Comparar la empresa frente a competidores establecidos en el mercado textil, para detectar puntos de mejora que permitan impulsar la internacionalización.
- Comparar los costos de adquisición de materia prima en el mercado nacional frente al internacional con el fin de observar la viabilidad de un cambio en el proceso de compras interno de la empresa.

- Proponer estrategias competitivas para la empresa Hoja Verde S.A. para potenciar sus capacidades en el entorno internacional.

### 1.7. Hipótesis

Las prendas de vestir de la subpartida 6106.20.00 que produce la empresa “Confecciones Hoja Verde S.A” resultan idóneas para internacionalizarse manteniendo ventajas competitivas en mercados internacionales.

### 1.8. Marco Teórico

#### 1.8.1. Teorías de Soporte

##### Teoría de Recursos y Capacidades en la Internacionalización

La teoría de recursos considera que los recursos únicos y valiosos que poseen las empresas les hacen más propensas a iniciar procesos de internacionalización (Bloodgood, 1996). Para Claver y Cler (2000) los recursos y capacidades de la empresa ofrecen una base explicativa común para las estrategias de diversificación y de internacionalización, por lo que la empresa podrá iniciar el proceso de expansión internacional si posee ventajas específicas concretadas en capacidades y recursos distintivos (activos inmateriales) que, adecuadamente combinados con capitales físicos, se materializan en una cierta ventaja competitiva de liderazgo en costes o en diferenciación de productos. De tal manera que, las capacidades y los recursos estratégicos son la clave para la generación de ventaja competitiva sostenible y el desempeño de las empresas (Rumelt, 1991; McGahan y Porter, 1997).

Para Kaleka (2002) los recursos le permiten a la empresa producir bienes y servicios de forma efectiva y eficiente. Los recursos tienen que ser valiosos, raros, inimitables y organizacionales para que generen ventajas competitivas (Barney, 1991). A continuación, se hace una revisión de las principales categorías de recursos de acuerdo a las clasificaciones realizadas por Kaleka (2002); Theingi y Purchase (2004) y Claver y Cler (2000). Según, los autores citados, los principales recursos que poseen las empresas son: físicos, financieros, humanos y tecnológicos.

Para Wernerfelt (1984) deben considerarse como recursos de la empresa todos aquellos activos tangibles e intangibles que se vinculen a esta de forma semipermanente. Esto ocurre, por ejemplo, el caso de marcas, conocimiento tecnológico propio, personal calificado, contactos comerciales, maquinaria y procedimientos eficientes y de capital. Se considera esto con independencia de que estos aspectos sean percibidos como fortalezas o como debilidades de la organización. Barney (1991) considera que los recursos de una empresa son “los activos, capacidades, procesos organizacionales, información, conocimientos, etc., que son controlados por la empresa y que le permiten concebir y poner en marcha sus estrategias” (p. 101).

De acuerdo con Hall (1992), los recursos materiales o tangibles comprenden tanto los físicos (edificios, instalaciones, equipo y maquinaria, inventarios de materias primas y productos, etc.), como los Financieros (fondos, seguros, cuentas por cobrar), etc., mientras que los intangibles se agrupan en activos y habilidades.

Los recursos físicos están constituidos por la tecnología física, planta y equipo, ubicación geográfica, capacidad de producción, y acceso a valiosas fuentes de suministro como materia prima (Barney, 1991; Kaleka, 2002). Para Schoeder (2002) los recursos físicos como planta y equipo y

los procesos patentados pueden ser imitados en el largo plazo, por consiguiente, para evitar la imitación y conservar la ventaja competitiva es necesario el continuo desarrollo y mejora de los recursos y las capacidades (Theingi y Purchase, 2004).

Los recursos financieros están relacionados positivamente con un alto nivel de rendimiento (Piercy, 1998), y se refieren a la disponibilidad de fondos (Kaleka, 2002). Para ingresar a una industria, la empresa requiere tener acceso a capital (Guillen, 2000). Asimismo, la disponibilidad de capital y de adquirir capital financiero permiten que la firma supere problemas y lleve a cabo diferentes actividades (Westhead, 2001).

Esta teoría representa un relacionamiento directo con el presente proyecto de investigación, debido a que los recursos tanto físicos como financieros son parte del proceso central de producción de la industria de la confección; la calidad de estos recursos influye directamente sobre la oferta de prendas de vestir terminadas, por lo que, la participación de los recursos conlleva además al desarrollo de propuestas de valor al cliente, las cuales incentivan el motivo de compra en relación a la innovación, la garantía, el rendimiento e incluso el precio que a través de recursos adecuados puede resultar mucho más competitivo en el mercado.

A partir del uso adecuado de recursos que optimicen los procesos, las capacidades de internacionalización, se verán potencializadas de tal forma que permitirán a la empresa “Hoja Verde S.A” direccionarse hacia la búsqueda de nuevos mercados internacionales tanto de oferta como de demanda. Este proceso en general. A través de la conjugación de sus recursos y capacidades, permitirá lograr la competitividad internacional que tanto requiere el sector en la actualidad.

## Teoría de los mercados imperfectos

Los mercados eficientes ofrecen a las familias una variedad de bienes y servicios que llenan las necesidades y gustos de los consumidores. Como señalan los economistas neoclásicos, toda sociedad tiene que contar con los medios para dividir el producto total entre los individuos que son sus miembros.

En una economía de intercambio y libre empresa esta función corre a cargo del sistema de precios. Los individuos son dueños de los recursos que se utilizan en la producción y adquieren derechos sobre el producto mediante la venta en el mercado, por un precio, de los servicios de los factores de su propiedad (tierra, capital y trabajo). La distribución del producto total entre los individuos que componen la sociedad viene determinada por los precios de los factores, o retribución por unidad de tiempo y unidad de recurso, y la distribución de la propiedad de estos recursos. La competencia entre las empresas permite que los mercados ofrezcan bienes y servicios a precios adecuados, con calidades diferentes y con innovaciones que se anticipan a los gustos del consumidor.

En condiciones de competencia perfecta, ninguna empresa o consumidor es lo suficientemente grande para influir en el precio del mercado; para que ésta se presente, es menester un número de vendedores y compradores muy grande, así como se necesita que los productos que se venden en esos mercados sean homogéneos.

Cuando en los mercados no existe competencia perfecta, porque existe al menos un vendedor o un comprador lo suficientemente grande para influir en el precio del mercado, se resiente la eficiencia económica y el bolsillo del consumidor. Normalmente un vendedor con capacidad para

influir en el precio del mercado, escoge un nivel de producción por debajo del nivel de eficiencia, dejando desabastecido su mercado, al menos en parte, y a los consumidores pagando un precio mayor del que resultaría en condiciones de competencia perfecta.

Si los mercados fueran perfectos, los factores de la producción (excepto la tierra) serían transportable libremente transferibles. La movilidad sin restricciones de los factores crea igualdad de costos y rendimientos, y elimina la ventaja comparativa de costos, la lógica para el comercio y la inversión internacionales. Sin embargo, el mundo real sufre de condiciones de mercados imperfectos, donde los factores de la producción son, en cierto grado, inmóviles.

Hay costos y con frecuencias restricciones relacionados con la transferencia de la mano de obra situación que representa una problemática a nivel nacional, pues la especialización en el área de la confección, no se ha desarrollado a nivel de la academia, como lo requeriría la industria, de hecho, los y las trabajaras de la industria textil, en su mayoría, han aprendido de la actividad como un oficio sin estudios de alto nivel; lo que conlleva a la contratación de personal internacional calificado y por ende costos más elevados en lo que a remuneraciones respecta.

También pueden existir restricciones sobre la transferencia de fondos y otros recursos entre países. Debido a que los mercados para los diversos recursos utilizados en la producción son “imperfectos”, con frecuencia las empresas capitalizan los recursos de otros países, en tanto en cuanto los mercados imperfectos proporcionan un incentivo para que las empresas busquen oportunidades en el extranjero.

Teoría de la competitividad

Michael Porter, quien en el libro *La ventaja competitiva de las naciones* (1991) presentó las bases de lo que sería una teoría de la competitividad, enuncia: "La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias, pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional".

Según la (Revista científica *Pensamiento y Gestión*. 2018) En el nivel microeconómico, son los sectores, empresas y productos en los que se evalúa la competitividad. Este nivel de análisis es evaluado por lo que se podría llamar la aproximación moderna de la competitividad. Algunas de las formas de medir y definir la competitividad en este nivel se basan cuantitativamente en la participación del mercado, indicadores de productividad y/o costo, márgenes de ganancia y/o beneficios netos. Al igual que en el nivel macro, existen mediciones y definiciones de tipo cualitativo como la investigación y desarrollo además de las estrategias gerenciales.

Esta base teórica será uno de los cimientos principales para el desarrollo del presente proyecto de investigación, mismo que parte desde la problemática de la deficiente competitividad del sector textil de la confección a nivel internacional. Según manifiesta, la medición del nivel de competitividad está relacionada a la medición cuantitativa de variables que forman parte del macroentorno y microentorno de la empresa "Hoja Verde S.A" así como también requiere una medición cualitativa de aquellas políticas que están concatenadas en la participación de la industria.

El estudio a través de lo que manifiesta esta teoría sin duda conllevará a determinar importantes características decisorias, a la hora de proponer cambios o reformas en el accionar actual de la empresa.

### Teoría de Interdependencia

La teoría de interdependencia pone en tela de juicio el papel del Estado como supremo actor de la arena internacional, ya que el Estado en temas de interdependencia sigue siendo el principal actor, ahora se encuentra matizado por el accionar de distintos grupos no estatales, transnacionales, organizaciones no gubernamentales, movimientos sociales y grupos de presión que en buena medida logran canalizar sus demandas internas hacia lo externo. Todos estos organismos en la teoría de interdependencia actúan como uno solo para obtener apoyo internacional. (Keohane & Nye, 1988).

Como se puede apreciar las teorías antes planteadas generan pilares fundamentales que permitirán a la empresa Confecciones “Hoja Verde” empezar a introducir sus productos en diferentes mercados.

Empezando por los regionales, donde se aplicará claramente la teoría de la Interdependencia, ya que el Estado ecuatoriano, facilitará la entrada a dichos mercados por los acuerdos que existen actualmente, donde existen beneficios como la reducción total o parcial del pago de aranceles.

En lo que respecta al precio se utilizarán las teorías de: Fijación de precios, Paridad del poder adquisitivo y la de Oferta y Demanda. Ya que en base a estas teorías se puede analizar cómo se encuentran los mercados exteriores, cuáles son sus características, cuál es su nivel de inflación, el

tipo de cambio, nivel de demanda del producto y diferentes variables que pueden terminar afectando el precio de venta al público.

La aplicación de la teoría de Internacionalización en el presente proyecto de investigación, ayudará a plantearse las condiciones, beneficios y riesgos que deben tenerse en cuenta durante el proceso de expansión hacia mercados internacionales, es decir, se evaluar detenidamente su mercado objetivo y los diferentes costos en los que incurrirá la empresa versus los beneficios que va a recibir, una vez que se realice de forma eficiente la exportación de su producto, además esta teoría también permite identificar las ventajas que conseguirá la empresa al ampliar su segmento de mercado.

#### Teoría de Internacionalización

La teoría de internacionalización se basa en los costos de transacción, ya que la internacionalización tiene razón de ser, si los beneficios derivados a partir de abrir nuevos mercados, son superiores a los costos de aprendizaje y establecimiento que conlleva la expansión hacia el exterior. Su planteamiento afirma que las organizaciones que realizan sus operaciones de manera internacional son un mecanismo alternativo para gestionar actividades de valor, a través de fronteras nacionales, y para que se cumpla debe existir ventajas al localizar las actividades en el exterior, que se encuentran relacionadas con la comparación de los costos unitarios asociados a producir en el mercado nacional y exportar el producto, en relación con los costos de producir en el extranjero. (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2006).

La internacionalización es uno de los objetivos a largo plazo de la empresa caso de estudio que, a través del uso de esta teoría, podrá observar la viabilidad de su proceso de internacionalización,

validada a través del estudio de las posibles ventajas y desventajas que representa el proceso de internacionalización a partir además de los costos que conllevan dichos procesos. Este análisis será además una fotografía de cómo se encuentra la industria actualmente y que aspectos necesita mejorar para el incremento de su participación en mercados internacionales.

### 1.9. Marco Referencial

Título: Estrategia de la Internacionalización de marca país en Colombia: recorrido histórico, enfoques y teorías.

Autores: Roberto Ojeda Pérez, Mónica Perea, Angie Puerto.

Resumen: “Identificar la estrategia, los enfoques y teorías que fundamentan la internacionalización de Marca País en Colombia, bajo una perspectiva histórica en el período 2002-2017. Este estudio se basa en un análisis descriptivo y documental con enfoque cualitativo en áreas de conocimiento como las Relaciones Internacionales, las Ciencias Económicas y de los Negocios Internacionales; que permiten dar cuenta de la estrategia de internacionalización Marca País Colombia. La teoría de la interdependencia y los enfoques de soft power, marketing territorial e inversión extranjera directa, componen y fundamentan la creación de estrategias de internacionalización; dado que el sistema globalizado y las constantes interconexiones justifican proyectos como Marca País para impulsar la agenda nacional de cada Estado y con ello obtener beneficios internos, tanto económicos como políticos”. (Ojeda, Perea, & Puerto, 2018).

Aplicación al estudio: El presente proyecto busca orientar a la empresa “Confecciones Hoja Verde” en la línea de internacionalización; con guía en el caso de referencia colombiano, se plantea identificar la estrategias y enfoques que logren cimentar la internacionalización de la marca “HV

FASHION” con el fin de impulsar un importante objetivo a nivel nacional, tal como es el reconocimiento de la Marca País a nivel global.

Título: Determinantes para la internacionalización de las Pymes mexicanas.

Autor: Irene Jiménez

Resumen: “A raíz del fenómeno de globalización en materia de comercio exterior, se han originado una gran diversidad de acuerdos comerciales sobre libertad de movimientos de mercancías, integración, expansión, así como procesos de integración económica. El fenómeno ha alcanzado a una gran cantidad de países, y México no ha sido la excepción, por lo que es de suma importancia para el país realizar investigaciones para determinar el comportamiento de los indicadores relativos al proceso de internacionalización, principalmente de las empresas manufactureras. Determinar el nivel y comportamiento de los factores clave del proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas manufactureras mexicanas y el impacto que en ellas han tenido la firma de tratados comerciales.” (Jimenez, 2007).

Aplicación al estudio: A través de este estudio se logrará obtener información de vital importancia para conocer una pieza fundamental del proceso de internacionalización tal como es la realización de acuerdos comerciales, de integración y expansión; en general procesos de integración económica; a través de esta información el presente estudio se nutrirá de indicadores relativos al proceso de negociación e internacionalización con aplicación directa en el área de empresas manufactureras.

Título: Retos en la internacionalización de las marcas españolas

Autores: Josep Oroval; Ana Valera

Resumen: “Las empresas españolas compiten en un mercado que tiende a ser cada vez más global. Incluso aquellas empresas cuya estrategia se circunscriba a su mercado local, tienen que afrontar aquí también la competencia de empresas y marcas internacionales. Por otro lado, en este contexto de progresiva globalización, las empresas españolas ya no pueden esperar competir con éxito y de manera sostenible únicamente por precio, ni tan siquiera por la calidad de su oferta. Los productos y servicios tienden a ser cada vez más parecidos y la calidad se ha convertido en una condición necesaria pero no suficiente. La verdadera diferenciación para que las empresas españolas puedan conseguir ventajas competitivas sostenibles en el mercado global, está en sus marcas”. (Oroval & Valera, 2010).

Aplicación al estudio: Parte implícita en los procesos de internacionalización es la exposición a retos que limitan y se interponen en el intento de cumplir con los objetivos determinados, sin embargo una vez superados dan un gran impulso al desarrollo empresarial, en este sentido, a través de la referencia “Retos en la internacionalización de las marcas españolas”, el presente estudio se nutrirá con información relevante respecto al mercado global, el posicionamiento de marcas internacionales y un factor muy importante el cual se central, la calidad y diferenciación en pro del desarrollo de ventajas competitivas frente a un mercado global cambiante.

#### 1.10. Marco Conceptual

Competitividad: La competitividad es la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores y obtener así, una posición

destacada en su entorno. La competitividad generalmente se basa en una ventaja competitiva, esto es, una cierta habilidad, recursos, tecnología o atributos que hacen superior al que la posee. Se trata de un concepto relativo en donde se compara el rendimiento de una persona u organización con respecto a otras (Roldán, 2018).

**Fibras artificiales:** Son manufacturada por el hombre a partir de materia prima natural, como la celulosa generalmente obtenida de la pulpa de la madera, de proteína animal o vegetal, las cuales son sometidos a procesos físico químicos, algunas fibras artificiales conocidas son el rayón, la viscosa y el acetato. Este tipo de fibras surgen como respuesta a la necesidad de obtener filamentos largos y resistentes para tejer materiales textiles de calidad (Lafayette, 2017).

**Fibras sintéticas:** Son fibras textiles obtenidas a partir de polímeros sintéticos derivados del petróleo a través de un proceso de síntesis orgánica. Las más comunes son poliéster, acrílico, polipropileno (olefínica) y nylon (Mondragon, 2013).

**Fibras textiles:** Fibra es cada uno de los filamentos que, dispuestos en haces, entran en la composición de los hilos y tejidos, ya sean minerales, artificiales, vegetales o animales. Fibra textil es la unidad de materia de todo textil es decir la unidad de materia prima que se utiliza para hacer hilo y sirve para la fabricación de diversos tipos de tejidos, prendas, artículos domésticos, artículos industriales (Ecured, 2018).

**Industria de la Confección:** La utilización más habitual de la noción de confección se encuentra en la industria textil. Por lo general, la acción de confeccionar aparece vinculada al corte, ya que son actividades imprescindibles para la creación de prendas de vestir. Desde una perspectiva industrial, la confección de prendas de vestir se define como una serie de actividades de

manufactura que llevan a la creación de indumentaria, a partir de un diseño realizado previamente y con ayuda de las herramientas tecnológicas adecuadas para optimizar los procesos necesarios (Pérez Porto & Gardey, 2014).

**Industria textil:** La industria textil es aquella área de la economía que se encuentra abocada a la producción de telas, fibras, hilos y asimismo incluye a los productos derivados de éstos. Cabe destacarse que la producción de la industria textil es ampliamente consumida y por caso todos los productos que de ella provienen son vendidos en importantes cantidades en todo el mundo. Además, por tal situación es una de las industrias que más trabajadores emplea, tanto en la producción directa de los productos como en los comercios afines (Ucha, 2013).

**Internacionalización:** La definición de internacionalización es el proceso por el cual una empresa crea las condiciones precisas para desembarcar en otro mercado internacional. Hay una tendencia a que las compañías opten cada vez más por la deslocalización y a dirigir sus ventas hacia el extranjero. La globalización ha facilitado que el trámite de internacionalización resulte más sencillo gracias al empleo de Internet. La apertura de las economías ha permitido que todo esté al alcance de nuestra mano sin necesidad de grandes esfuerzos (Economía Simple, 2016).

**Mercado Internacional:** Se le conoce como mercado internacional al conjunto de actividades comerciales realizadas entre compañías de diferentes países y atravesando las fronteras de los mismos. Se trata de una rama del comercio el cual ha venido a cobrar mayor importancia hoy en día debido al fenómeno de la globalización. Las actividades del mercado internacional pueden incluir desde mercancías, servicios e incluso bienes financieros, los cuales día a día son

intercambiados entre distintas entidades tanto públicas como privadas en un mercado que vale miles de millones de dólares (Economía, 2012).

**Prendas de vestir en tejido de punto:** Prendas en las cuales la composición de su tejido se caracteriza por la forma y manera de la tejedura del hilo. El tejido de punto es un proceso de fabricación de telas en que se utilizan agujas para formar una serie de mallas entrelazadas a partir de uno o más hilos, o bien, de un conjunto de hilos. El tejido de punto se lleva a cabo por medio de agujas de resorte o de lengüeta (Rincón, 2013).

**Producto compensador:** Se refiere a un bien terminado, que es obtenido como resultado final de la transformación de materia prima importada, dando como resultado la obtención del régimen 21 conocido como “admisión temporal para perfeccionamiento activo”.

**Retail:** El retail es un tipo de comercio que se caracteriza por vender al por menor. Lo llevan a cabo aquellas empresas cuyo objetivo es vender a múltiples clientes finales un stock masivo. En oposición al concepto retail, estaría el de venta al por mayor, que vende grandes cantidades a pocos clientes, típicamente a los propios retailers. En realidad, se trata de la mayor parte de los comercios con los que se interactúa como usuarios finales, el último eslabón en la cadena comercial (Nicolás, 2017).

**Régimen Aduanero:** Un régimen aduanero es el tratamiento aplicable a las mercancías que se encuentran bajo potestad aduanera y que, según la naturaleza y fines de la operación puede ser definitivo, suspensivos, temporales o de perfeccionamiento, entre otros. Todas las mercancías que entran o salen de país necesitan destinarse a un régimen aduanero, a través de la Declaración

Aduanera de Mercancías en el que se especifica el destino que se pretende dar a dicha mercancía (Víctor Mondragón, 2017).

Subpartida arancelaria: El Sistema Armonizado tiene como objetivo principal establecer un sistema numérico y de textos común que permita clasificar en las mismas aperturas los productos similares que se comercializan internacionalmente. Una apertura arancelaria está compuesta por su número y su descripción. La estructura del SA se basa en 97 capítulos que contienen cada uno de ellos una variable, la cantidad de aperturas denominadas partidas y subpartidas (Procolombia, 2016). La partida arancelaria de una mercancía se compone de los siguientes elementos:

- Capítulo: son los 2 primeros dígitos de la codificación numérica, ejemplo 62.
- Partida: se trata de los 4 primeros dígitos de la codificación numérica, ejemplo 6212.
- Subpartida: son los 6 primeros dígitos de la codificación numérica, ejemplo 621210.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### 2.1. Metodología y diagnóstico

##### 2.1.1. Enfoque de investigación: Mixto

La investigación mantendrá un enfoque mixto; debido a que existirá una integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio, con el fin de obtener una “fotografía” más amplia y completa del fenómeno. (Hernández, Carlos, & Baptista, 2010, pág. 544).

En su fase cualitativa se estudiará a través de la observación cómo suceden y cómo se interpretan los diferentes fenómenos que ocurren con las partes implicadas en el estudio de caso, en el cual se podrá observar un problema específico y las variaciones que éste presente. Al buscar el desarrollo de estrategias competitivas que permitan a la empresa “Confecciones Hoja Verde” ingresar en mercados internacionales, se va a recolectar opiniones, vivencias e información técnica y del personal que desarrolla sus actividades en esta empresa, con el fin de que estos datos puedan ser planteados con una firme base apoyada en los procesos y conocimientos ya existentes.

En su fase cuantitativa se tomará la información numérica, de fuentes nacionales e internacionales que permitan aproximar al lector a la realidad de la industria de la confección y formar una comparativa con el mercado internacional lo que permitirá además encontrar razones por las que la empresa Hoja Verde no ha internacionalizado sus productos. En esta fase será de vital importancia el análisis numérico y estadístico de los procesos de importación y exportación a nivel regional, a fin de visualizar en un plano más amplio la dinámica de la industria en el comercio exterior y encaminar este estudio al análisis y recomendación de posibles estrategias que guíen a la empresa Hoja Verde en su proceso de internacionalización.

## 2.2. Tipología de investigación

### 2.2.1. Por su finalidad: Aplicada

En el estudio se llevará a cabo una investigación aplicada, pues será sustentada en teorías del comercio exterior sin buscar refutarlas, sino probar a través de sus principios que la expansión internacional de las empresas que deriva a nuevos mercados, es rentable y aplicable en este caso de investigación, siempre y cuando los beneficios que se obtengan de esta operación superen a los costos de expansión, cumpliendo con la teoría de internacionalización de las empresas. De esta manera se sustentan las conclusiones a obtenerse al final del estudio de la investigación para el desarrollo de estrategias competitivas de exportación.

### 2.2.2. Por las fuentes de información: Documental

La investigación se estructura a través de información propia de la empresa caso de estudio, en este sentido, será primordial la presentación y análisis de documentación dentro de la cual se incluye el organigrama estructural de la empresa, su manual de procesos de la cadena de valor, los catálogos de productos, además de documentos contables tales como sus estados financieros. Otros documentos de vital importancia son aquellos emitidos por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador con el fin de darle el tratamiento correcto a las mercancías que se pretenden internacionalizar, y los sustentos legales propios de estos trámites, Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, Reglamento al Título de la Facilitación Aduanera para el Comercio, del libro V del COPCI.

### 2.2.3. Por las unidades de análisis: Insitu

El caso de estudio sobre la empresa “Confecciones Hoja Verde” se lleva a cabo en las instalaciones ubicadas al sur de la ciudad de Quito, lugar desde el cual se desarrollan los procesos de producción, tales como el diseño de modas, diseño gráfico, corte, estampación, confección y distribución, siendo además punto de venta de la marca “HV Fashion”.

#### 2.2.4. Por el control de las variables: No experimental

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. (Hernández, Carlos, & Baptista, 2010, pág. 149). Por lo tanto, la investigación será no experimental, ya que durante su desarrollo las variables como los clientes, la moneda, competidores y el mercado no serán sujetas a manipulación o alteración y únicamente serán analizadas de acuerdo a su incidencia en el caso.

#### 2.2.5. Por el alcance: Descriptivo

La investigación tendrá un alcance descriptivo ya que se realizará un análisis detallado de la información que se obtenga en cuanto a la internacionalización de empresas textiles en el Ecuador a través de las bases de datos para describir los diferentes panoramas en el proceso de exportación y tendrá un alcance exploratorio debido a que se realizará búsquedas de datos en las fuentes de información de principales mercados, competidores y el producto como tal, y otros requisitos para una efectivo proceso de exportación.

## 2.3. Perfil del grupo objetivo

### 2.3.1. Segmentación

Según (Mario & Tamayo, 2013), "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación". Es decir, el conjunto de elementos que por determinadas especificaciones se agrupan; en este sentido, la población objeto de estudio del presente proyecto será: El sector textil de la confección en Ecuador.

### 2.3.2. Determinación del Grupo objetivo

Empresa "Confecciones Hoja Verde" como parte de la industria de la confección, está dedicada a la producción de prendas de vestir de estilos varios.

## 2.4. Instrumentos de recolección de información: Varios

Con el fin de analizar información útil para el caso de análisis, se pretende recolectar documentos económicos y transaccionales de la empresa, además de documentos digitales, documentación de carácter financiero, documentos relativos a los clientes y proveedores, y documentos legales tales como el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, y Reglamento al Título de la Facilitación Aduanera para el Comercio.

## 2.5. Procedimiento para recolección de datos: Varios

Fuentes primarias que contengan información como resultado de un trabajo intelectual y propio de la empresa, es el caso de documentos oficiales de la institución e informes técnicos y normativas técnicas de comercio exterior que provean información relevante y acorde al caso.

Además de fuentes de secundarias que contenga información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción que refiere a documentos primarios originales como son artículos, tesis y trabajos de investigación.

#### 2.6. Cobertura de las unidades de análisis: Muestra

El estudio tendrá una cobertura de las unidades de análisis a través de una muestra establecida, la misma será la empresa “Confecciones Hoja Verde” como parte de las empresas ecuatorianas de la industria de la confección.

#### 2.7. Procedimiento para tratamiento y análisis de información: Tabulación Simple

Los datos obtenidos de la información recolectada, mediante la aplicación de las encuestas, se procesarán estadísticamente mediante tabulación simple, es decir se compilará la información de acuerdo a los resultados, para ayudar con la planificación y la toma de decisiones durante la investigación del caso. Este proceso de tabulación se llevará a cabo mediante la utilización de herramientas estadísticas informáticas como el programa SPSS, para obtener mayor precisión en los resultados.

## CAPÍTULO III

### DESARROLLO DEL ESTUDIO

#### 3.1. Historia de la industria de la confección

La historia de la industria textil, se remonta a periodos históricos enmarcados en diversas épocas históricas, expertos manifiestan el desarrollo de la industria textil desde la época Prehispánica y de la Colonia, pasando después por los siglos XVIII y siglo XIX, para llegar a los años 1900-1950 y 1960-2000, cada etapa manifiesta características propias de la época y adaptaciones al contexto social de cada una de ellas, las mismas se han configurado como bases que han dado paso a la industria textil del siglo XXI. En (Webalon Ltd., 2011). Se expresa esta idea a través de la siguiente línea de tiempo:

La evolución en la industria textil, toma lugar a partir de mayo de 1700; es en esta época cuando a principios del siglo XVIII, la fabricación de tejidos fue la rama de la industria que acaparaba la mayor cantidad de mano de obra. Actividades tales como el tejido realizado con telares manuales y la preparación de hilo mediante el huso y la rueca, exigían arduo trabajo y largas horas para la confección de una pieza de tela.

La importación y exportación de insumos resultaba temas de gran importancia en la época, siendo así que, a partir del siglo XVI, Inglaterra se hace presente al convertirse en un importante productor y exportador de tejidos de lana además desde principios del siglo XVIII, los comerciantes ingleses importaban de la india tejidos de algodón estampados, que se vendían muy bien en varios países europeos. Por lo que los comerciantes ingleses empezaron a evaluar la posibilidad de fabricar en Gran Bretaña tejidos de algodón comparables a los hindúes, para esta actividad, la

materia prima, el algodón en rama, era importado de América. El único conflicto se centraba directamente en que no se disponía de técnicas de producción de hilo de algodón que igualase o superase la producción de hilo tan fino como el de los productos hindúes.

Dada esta situación, durante marzo de 1764 se inventa la primera hiladora mecánica, Heargraves, crea la “Spinning-jenny”, hiladora formada por un mecanismo movido manualmente que tenía sólo ocho husos, para su manejo en la época se requería de una sola persona ayudada por cuatro niños. En junio de 1769 Arkwright presentó un nuevo tipo de hiladora mecánica “water-frame”, con unos precios mucho más elevado que el de las otras hiladoras, el hilo que fabricaba esta máquina poseía mayor calidad, era más fino y resistente que el fabricado por la spinning-jenny. Sin embargo su grande y pesado mecanismo, tenía que ser accionado utilizando la fuerza hidráulica de los ríos y a partir de 1785, se le empezó a aplicar la máquina de vapor.

En (Webalon Ltd., 2011), se puede observar también que, en abril de 1785, aparece el primer telar mecánico; fue Cartwright quien lo patentó. Se trataba de un mecanismo grande y pesado que precisaba de bastante dinero para adquirirlo y de una gran fuerza para hacerlo funcionar. Los primeros telares mecánicos eran movidos por caballos y, a partir de 1789, se empezaron a mover también con máquinas de vapor.

De septiembre de 1793 hasta julio de 1850 fueron varias las creaciones de nuevas maquinarias, desde despigadoras para la separación de fibras y semillas, hasta telares, llegando a Isaac Merrit Singer quien desarrolla la máquina de coser bajo el conocido mecanismo de la aguja movía por un pedal. Todas y cada una fueron las bases para la creación de un sistema industrial de textiles que

alcanzaba alrededor de 300000 personas empleadas tanto en hilados como en tejidos, dado paso también al 40% de total de trabajadores/as de tejidos, empleados bajo explotación laboral.

Es importante destacar también que, con el desarrollo y la notable evolución de la industria, llega en 1830 el Ferrocarril, medio de transporte que facilitó la adquisición de materias primas tales como algodón, importado desde países como India y Egipto. Así mismo, países europeos como Francia, Bélgica, Italia, etc. se convirtieron en grandes e importantes centros de la industria textil, todos bajo el modelo inglés, que gracias a la mecanización de la producción, fue parte de la supremacía de la industria algodonera de la época.

### 3.1.1. Historia de la industria textil ecuatoriana

La historia de la industria textil y de confecciones en el Ecuador y a nivel regional, se ha visto presente desde tiempos inmemorables, es así que, en el contexto del imperialismo inca, por ejemplo, se trataba de hacer circular textiles recibidos como tributo, para crear alianzas políticas o reforzarlas. Por otro lado, estas telas satisfacían las necesidades de vestido y ritual de la nobleza inca y de la burocracia estatal y religiosa (Vivanco, 2015).

En este sentido, el sector textil representó un importante pilar de desarrollo, tanto en el modo de producción de las telas, sus papeles sociales a través del atuendo y sus funciones simbólicas. Ann Gayton considera, sobre todo, los datos arqueológicos y las representaciones figurativas de las cerámicas y los textiles. Según ella, la gran cantidad de telas precolombinas de alta calidad, sugiere la existencia de individuos especializados, no sólo en materia de tejido, sino también en todos los niveles intermediarios (Vivanco, 2015).

Se trataría de especialistas en la producción de fibras de algodón y lana (que muy pronto dan fe de un sistema de intercambios entre las regiones andinas y costeras), del hilado y del teñido. Estas especializaciones implicaban un gran conocimiento técnico de elaboración y no podían ser el objeto de una ocupación secundaria. En términos modernos, constituían entonces una verdadera industria textil que coordinaba los recursos económicos y las tareas productivas de la población (Vivanco, 2015).

El textil fue sin duda un elemento clave de la sociedad antigua pues es considerada la existencia de dos divinidades, de la agricultura y del textil; lo que certifica entonces la importancia capital de estas dos actividades dentro de esa sociedad, llegando al punto de convertirse en un asunto determinante, pues el Inca promulgó una orden según la cual cada nación debía conservar su atuendo distintivo. Este reglamento permitía controlar mejor a las poblaciones vencidas, sobre la base del principio clásico de la dominación por la separación étnica. En efecto, la diferenciación en la vestimenta de cada grupo, confirmaba su identidad étnica y hacía más difícil su asociación con fines insurreccionales (Vivanco, 2015).

El vínculo entre el tejido y la identidad se convierte de esta manera en parte fundamental de los procesos de desarrollo y conformación social. Posterior al imperio en la época de la colonización los cronistas de la invasión española de los Andes quedaron muy impresionados con el descubrimiento de los depósitos de telas por todo el Imperio Inca. Pero los nuevos conquistadores tomaron conciencia rápidamente del valor de lo textil en las sociedades andinas, y desviaron esa producción en su propio provecho (Vivanco, 2015).



*Figura 4. Primera máquina de coser industrial  
Fuente: (Artecoser, 2011)*

La época colonial, subsiguiente a la invasión española, se caracterizó efectivamente como punto de partida de una economía mercantil. El siglo XX testificó un renovado auge en la producción textil quiteña, que había sufrido un permanente declive desde el siglo XVIII. A esta renovación contribuyó en buena medida la llegada del ferrocarril a Quito en 1908, que coincidió con el comienzo de un período de modernización de la industria en la ciudad

La artesanía textil es una constante que en su origen tenía una profunda relación con lo ritual y lo social, pero que hoy se produce básicamente con fines comerciales y turísticos. Hoy en día, la producción textil se integra al Mercado turístico de artesanías como representativa del patrimonio cultural de las sociedades andinas y ha sufrido por ello varias transformaciones (Vivanco, 2015).

Ante la necesidad de tener una entidad que represente y defienda los intereses del sector textil ecuatoriano, los industriales de la rama decidieron agruparse creando la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, entidad gremial sin fines de lucro.

Los objetivos que determinaron su creación fueron la necesidad de unir a los industriales textiles de la República en un organismo homogéneo que los representara para tratar y resolver los problemas de esta rama industrial en sus relaciones con el Gobierno, con los trabajadores y con el público. Este tipo de agremiaciones trabaja en pro de la internacionalización de empresas dedicadas al sector textil y conjuntamente con organismos como el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (Pro Ecuador), aliado estratégico en el desarrollo de proyectos e impulso de la plataforma de tendencias de innovación de la industria textil (Vivanco, 2015).

### 3.2. Comportamiento de la industria de la confección a nivel mundial

La industria de la confección se constituye como un eje trascendental en la articulación entre la cadena de fibras, hilos, textiles, su producción y su respectiva comercialización. Por este motivo y a fin de alcanzar la competitividad de esta industria, resulta prioritario identificar las relaciones que mantiene a nivel nacional, así como su participación en la geografía internacional.

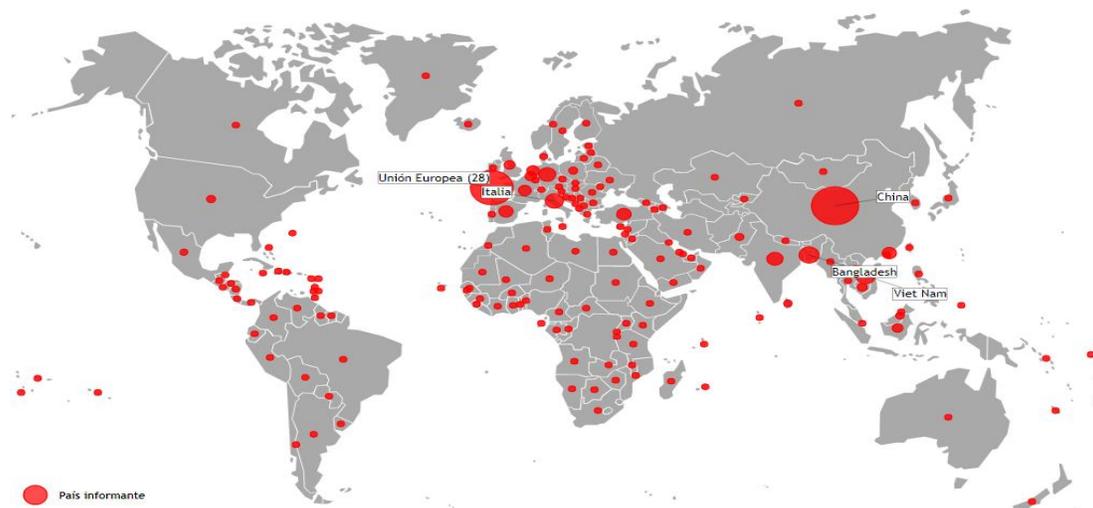
Bajo la perspectiva internacional, se ha identificado que las cadenas mercantiles globales son controladas por grandes fabricantes, comercializadoras, retailers y merchandisers provenientes de países exportadores y en su mayoría en desarrollo.

Estos grandes retailers y merchandisers diseñan y comercializan prendas de marca, pero normalmente no las fabrican, sino que a través de contratistas especializados realizan estos procesos. Propendiendo así su función principal a la de controlar a las cadenas de producción y

comercio asegurando la recepción íntegra de las piezas. Estas grandes empresas distribuidoras de vestimentas realizan inversiones en países donde el desempleo es abundante y donde pueden encontrar mayor cantidad de mano de obra a menor costo.

Es el caso de Asia, en donde desde las décadas 70 y 80, las grandes marcas de ropa decidieron trasladar la confección de los países industrializados europeos a los nuevos países industrializados de Asia. Encontraron en países como China, Bangladesh, India o Turquía, una mano de obra más barata y un aumento de la productividad. (María Peña, 2013)

A continuación, se presenta una gráfica con información sobre el comercio internacional de prendas de vestir:



**Figura 5.** *Exportación de prendas de vestir a nivel mundial*  
Fuente: (World Trade Organization, 2017)

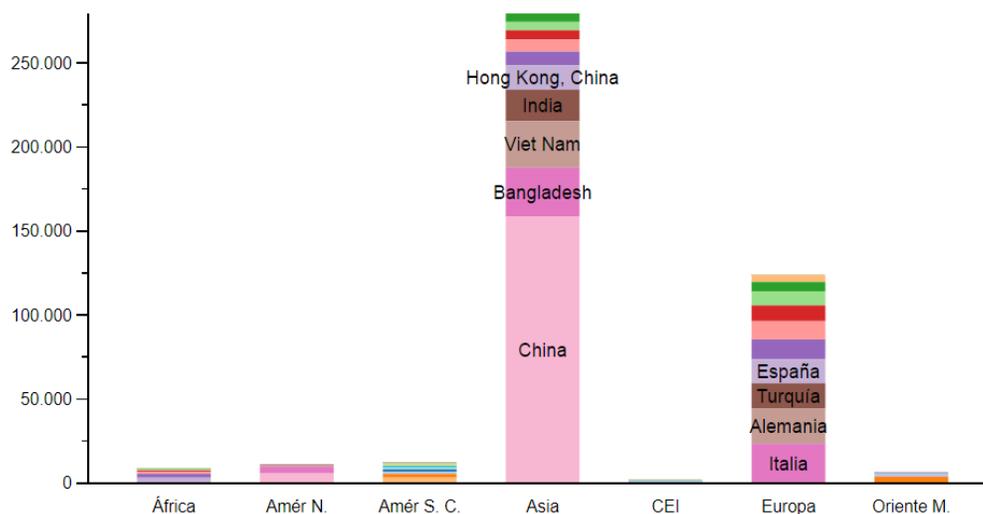


Figura 6. Exportación de prendas de vestir a nivel mundial-Millones de dólares

Tal y como se observa en la gráfica anterior, la representatividad en exportaciones de prendas de vestir, viene encabezada por el continente asiático seguido de la Unión Europea y posteriormente América del Norte y América del Sur.

### 3.2.1. Asia

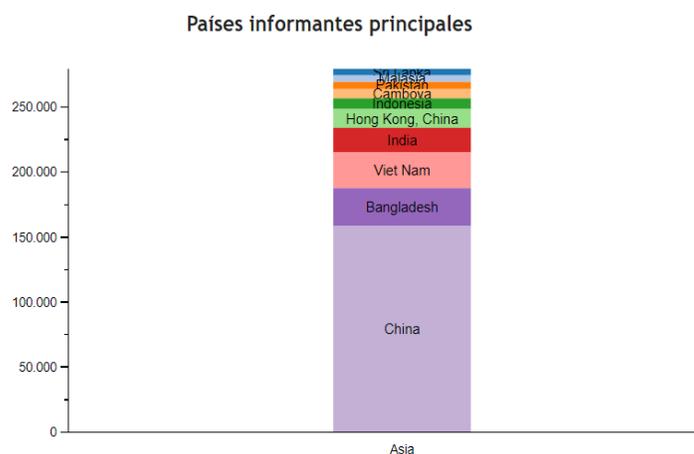


Figura 7. Exportadores de prendas de vestir - Continente asiático  
Fuente: (World Trade Organization, 2017)

En el continente asiático, la industria de la confección en comparación con otros sectores, tiene uno de los costes de inversión más bajos, esto debido a que como se ha mencionado anteriormente, hace uso de mano de obra en menores costos y principalmente femenina. Siendo uno de los sectores que genera mayor impulso a las economías pobres o en proceso de desarrollo.

En Oriente, la máxima representación se la lleva China, en este país, la industria textil y de vestido ha sido el principal factor para que se desarrolle una economía moderna y generadora de mayor valor. Además de ser el principal país productor y exportador textil del mundo, es el principal productor y proveedor de algodón, fibras sintéticas, tejidos y prendas confeccionadas, es el país que lidera las importaciones globales de la maquinaria textil.

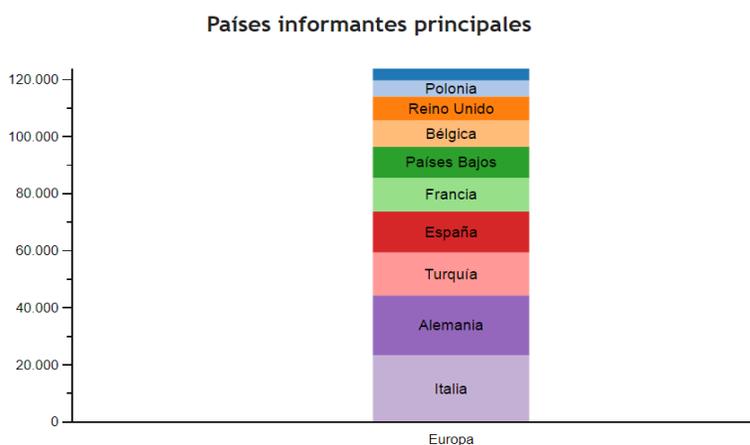
Ya sean prendas de vestir, complementos y artículos textiles e hilo textil, esta actividad se ha convertido en uno de los pilares principales en la economía del país. Según lo manifiesta el portal estadístico de comercio internacional, (Statista, 2017): “Sólo en el año 2017 China produjo cerca de 90.000 millones de metros de tela y 6,5 toneladas métricas de algodón entre el año 2016 al 2017”. La India también es uno de los principales países productores de algodón. Durante el periodo 2016 al 2017, la producción de algodón en la India fue aproximadamente de 6,4 millones de toneladas métricas, solo cien mil menos que China, el principal productor.

Solo en 2017, las exportaciones de prendas de vestir de los países informantes al año 2017 fueron 612,232.15 millones de dólares, de este total las exportaciones en China fueron valoradas en más de 158.463.0 millones de dólares, es decir alrededor del 25,88% de la cuota del mercado mundial. De entre las ventajas competitivas que ofrece el país a la industria de la producción textil y manufactura son los bajos costes, reducidos obstáculos comerciales, la disponibilidad continua de provisión de suministro de material y como afirma la OIT: (Organización Internacional del

Trabajo, 1996) “una política gubernamental que fomenta el desarrollo de industrias textiles y del vestido cuya producción está orientada hacia el mercado exterior”

Después de China, los tres países que más se destacan por su participación en el mercado internacional, son: Bangladesh que al año 2017 ha exportado 29,212.9 millones de dólares con una participación en el mercado del 4.77%, seguido de Vietnam que exportó 27,782.0 lo que representa un 4.53% de participación mundial y en cuarta posición se encuentra India que al año 2017 exportó un total de 18,616.9 millones de dólares, con un participación del 3.04% en el mercado mundial.

### 3.2.2. Unión Europea



*Figura 8. Exportadores de prendas de vestir - Unión Europea*

*Fuente: (World Trade Organization, 2017)*

La Unión Europea posee un valor de mercado de 129,733.2 millones de dólares al año 2017, lo que representa una participación del 21.19% del mercado mundial siendo así la segunda región exportadora de textiles y sus manufacturas más grandes del mundo. Solo en el año 2016 hubo más de 170.000 empresas de productos textiles y ropa en la Unión Europea; alrededor del 70% de ellas

eran empresas de confección de ropa, el 30% eran empresas de productos textiles, y las empresas de fibra sintética representaron menos del 1%.

Dentro del bloque económico, los principales países de la industria de la confección son: Italia que ha mantenido una oferta exportable que llega a los 23,324.4 millones de dólares es decir un 3.80% en su participación a nivel mundial.

Por su parte Alemania al año 2017 ha exportado un total de 20,941.8 millones de dólares en prendas de vestir, lo que representa un 3.42% de la participación mundial. Seguida de Turquía (sureste de Europa, no forma parte de la UE) que durante el mismo periodo exportó 15,100.7 es decir el 2.46% de total mundial. Finalmente, España ocupa la cuarta posición al haber exportado 14,344.8 millones de dólares en prendas de vestir, lo que representa un 2.34% del porcentaje a nivel mundial.

Pese a que actualmente la unión europea sea considerada como uno de los bloques con mayor representatividad en a los que textiles y su manufactura se refiere, esto no fue del todo palpable antiguamente, pues los procesos de deslocalización por el que pasaron los sectores textiles y de la vestimenta en Europa, se vivieron con gran intensidad, la migración de fábricas con destino a Asia, específicamente China, se dio principalmente por los bajos costes laborales que oferta el país asiático, esta situación se produjo son descenso alguno durante la década de los 80's y 90's y alcanzó su auge a principios de los 2000, periodo en el cual la producción registro un mínimo histórico en la participación del PIB.

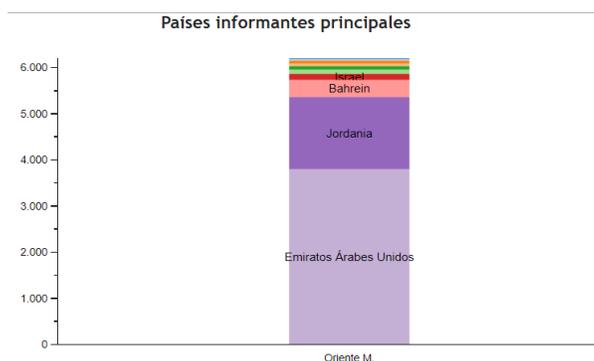
Pese a la fuerza que tuvo este fenómeno, el mismo empezó a revertirse en los últimos años, así lo muestra como ejemplo, la empresa española Mango que concentró hasta un 90% de su producción en Asia, sin embargo, esta situación se ha tornado diferente y al momento esta

producción se desarrolla en Portugal, España y Grecia, países propios del mismo bloque de integración, además de países como Turquía y Marruecos.

El porqué de este cambio encuentra respuesta en las nuevas tendencias y necesidades del mercado, la rotación constante de colecciones, conocida como “moda rápida”, requiere fábricas y centros logísticos más cercanos. Todo esto ha marcado sin duda una evolución en lo que al mercado de la vestimenta se refiere, la competitividad pro ahora va más allá de bajos costes de producción y supone un nuevo ciclo de reindustrialización para los países europeos.

“La industria textil y de la confección es un pilar fundamental de la economía europea a través de las regiones y los países de la UE. Las federaciones miembros de EURATEX representan en la 174.000 empresa, con una facturación de 162 mil millones € y que emplean a 1,66 millones de trabajadores” (EURATEX, 2016)

### 3.2.3. Oriente medio

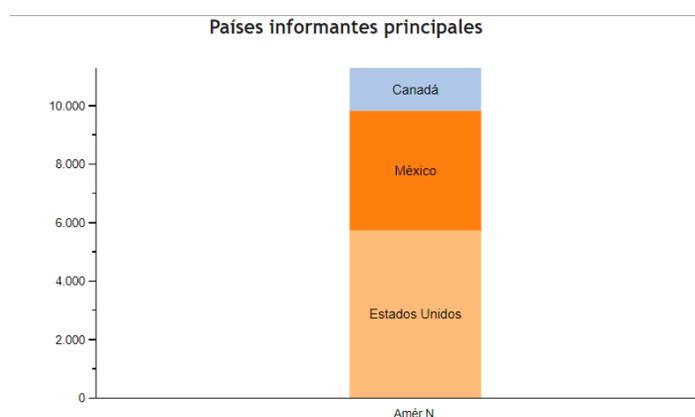


*Figura 9. Exportadores de prendas de vestir - Oriente Medio*  
*Fuente: (World Trade Organization, 2017)*

Los países que forman parte de Oriente medio, según los datos más actualizados, proporcionados por la Organización Mundial del Comercio al año 2017, no representan un porcentaje mayoritario en la participación a nivel mundial. Emiratos Árabes Unidos, que se

presenta como el país con mayor representatividad, al año 2017, exportó un total de 3,796.5 millones de dólares, con una representación del 0.62 %, lo que lo posiciona por debajo de Asia, la Unión Europea y Estados Unidos como país con mayor representatividad en el continente americano.

#### 3.2.4. América del Norte



*Figura 10. Exportadores de prendas de vestir - América del Norte*  
*Fuente: (World Trade Organization, 2017)*

Tal como se aprecia en la figura anterior, en la región de América del Norte el país con mayor representatividad en lo que a exportación de prendas de vestir se refiere, es Estados Unidos que al año 2017 exportó un total de 5,728.2 millones de dólares lo que representa un 0.93% de la participación a nivel mundial. Este país es el de mayor representatividad en la región y se encuentra

por debajo de Asia. Datos actuales indican que el año 2018 fue el comienzo de una recuperación económica representativa para toda la industria marcada además por la importancia y auge que tiene gracias a la manufactura de fibras sintéticas y a la entrada de proyectos innovadores como son los textiles inteligentes. La elevada manufactura estadounidense esta principalmente direccionada a la producción de textiles técnicos, que representan el mayor segmento de la producción textil nacional, al año 2018, 42% de productos textiles técnicos acabados eran ofertados a industrias automotrices, militares, de construcción, judiciales y de salud.

Tal como se aprecia en la figura anterior, en la región de América del Norte el país con mayor representatividad en lo que a exportación de prendas de vestir se refiere, es Estados Unidos que al año 2017 exportó un total de 5,728.2 millones de dólares lo que representa un 0.93% de la participación a nivel mundial. Este país es el de mayor representatividad en la región y se encuentra por debajo de Asia. Datos actuales indican que el año 2018 fue el comienzo de una recuperación económica representativa para toda la industria marcada además por la importancia y auge que tiene gracias a la manufactura de fibras sintéticas y a la entrada de proyectos innovadores como son los textiles inteligentes. La elevada manufactura estadounidense esta principalmente direccionada a la producción de textiles técnicos, que representan el mayor segmento de la producción textil nacional, al año 2018, 42% de productos textiles técnicos acabados eran ofertados a industrias automotrices, militares, de construcción, judiciales y de salud.

Por otra parte, vale destacar que la política comercial de EE.UU. propende a la creación mayoritaria de acuerdos bilaterales dejando de lado los multilaterales, esta tendencia se da con el fin de permitirse un mayor enfoque a la protección de abastecimiento doméstico. Pese a esto, una de las problemáticas que presenta la industria estadounidense es la disminución en el empleo de la

industria textil como respuesta a la modernización y a la automatización de ensamblajes, lo que requiere de menos personal para la operación en plantas.

La política comercial y sus negociaciones del TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte) han sido direccionadas a temas relacionados a la fabricación de textiles, especialmente a la de vestimentas sin dejar de lado los beneficios a la industria de textiles técnicos, tal y como lo manifiesta (Textiles Panamericanos, 2018) entre los puntos claves del acuerdo, se encuentran:

- Eliminar los niveles de preferencia arancelaria (TPL por sus siglas en inglés) en prendas de vestir, productos cosidos, telas e hilados;
- Requerir el uso de componentes de origen NAFTA más allá del “carácter esencial” por ejemplo de la tela-hilo de coser, bolsillos y elásticos estrechos;
- Fortalecimiento de las leyes estadounidenses para textiles y prendas de vestir del Departamento de Seguridad Nacional (DHS por sus siglas en inglés) mediante el cierre de la laguna de la Enmienda Kissell para Canadá y México;
- Fortalecer la ejecución de aduana.
- Eliminar los niveles de preferencia arancelaria (TPL por sus siglas en inglés) en prendas de vestir, productos cosidos, telas e hilados;
- Fequerir el uso de componentes de origen NAFTA más allá del “carácter esencial” por ejemplo de la tela-hilo de coser, bolsillos y elásticos estrechos;
- Fortalecimiento de las leyes estadounidenses para textiles y prendas de vestir del Departamento de Seguridad Nacional (DHS por sus siglas en inglés) mediante el cierre de la laguna de la Enmienda Kissell para Canadá y México;

- Fortalecer la ejecución de aduana.

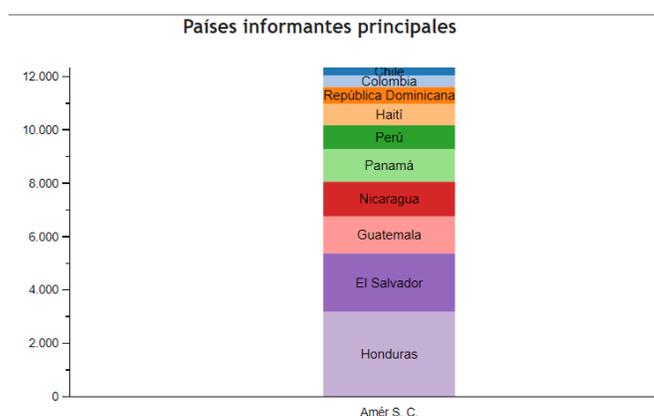
Por otra parte, el país que ocupa la siguiente posición en exportación de prendas de vestir en América del Norte, es México que tan solo en el año 2017, exportó un total de 4,090.0 millones de dólares, es decir el 0.66% a nivel mundial. La industria textil-vestido en el país, se ha convertido en el mayor empleador de mano de obra de mujeres en el rubro manufacturero. Este sector ha resultado idóneo para países emergentes pues genera plazas de trabajo que no requieren de gran inversión capital y que busca mano de obra intensiva. Sin embargo, no cuenta con suficientes estímulos económicos y fiscales por parte del gobierno pro lo que hasta ahora solo se ha mantenido como proveedor de mano de Obra (maquila) sin llegar a ser proveedor de paquetes completos o terminados “Full Package” (mano de obra, diseño y servicios)

En este sentido México consciente de la importancia de la creación de una industria de vestido fuerte que vaya de la mano con una industria textil efectiva, ha intentado desarrollar Centros de investigación como el Centro de Innovación del Edo. De Hidalgo que permitan fortalecer las dos industrias y detener la dependencia en la importación de telas. Pues se considera que un de la confección saludable, debe contar con una industria textil fuerte que la respalde.

Actualmente el sector textil – vestido mexicano, está reposicionándose en el mundo, así lo demuestran los 12 acuerdos de Libre comercio que el México mantiene con 44 países. Ha favorecido además que China, país conocido por ser el país con mayor mano de obra para manufactura de sector vestido, ha realizado un incremento salarial de entre el 13 % y 15% lo que ha llevado la baja en contrataciones y ha generado en otros países la iniciativa de diversificar mercados o generar su propia manufactura.

Finalmente, el concepto que ha revolucionado todos los mercados y que está generando activación del sector textil-vestido en todos los países es el “Fast Fashion” que ha dejado de lado la preocupación por contratar mano de obra a bajos costes y ha prevalecido el llegar de forma más rápida a los mercados, teniendo así una proximidad más genuina y oportuna. A través de este modelo de negocio las empresas mexicanas adoptan nuevas tecnologías y procesos que les permitan ser más eficientes y competitivos.

### 3.2.5. América Central y América del Sur



**Figura 11.** Exportación de prendas de vestir- América Central y del Sur

El listado que se presenta a continuación, representa la posición que han tendido los países de América Central y del Sur y su participación en la exportación de prendas de vestir en el mercado mundial.

*Tabla 2.*  
*Exportación de prendas de vestir - América Central y del Sur*

<b>POSICIÓN</b>	<b>PAÍS</b>	<b>X EN MILLONES DE DÓLARES</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN MUNDIAL</b>
<b>1</b>	Honduras	3,176.10	0.51%
<b>2</b>	El Salvador	2,188.20	0.35%
<b>3</b>	Canadá	1,469.10	0.23%
<b>4</b>	Guatemala	1,391.40	0.22%
<b>5</b>	Nicaragua	1,296.90	0.21%
<b>6</b>	Panamá	1,226.90	0.20%
<b>7</b>	Perú	888.1	0.14%
<b>8</b>	Haití	799.8	0.13%
<b>9</b>	República Dominicana	634.8	0.10%
<b>10</b>	Colombia	426.6	0.06%
<b>11</b>	Chile	311.2	0.05%
<b>12</b>	Brasil	152.9	0.02%
<b>13</b>	Paraguay	52.9	0.01%
<b>14</b>	Costa Rica	49.6	0.01%
<b>15</b>	Argentina	38.8	0.01%
<b>16</b>	Ecuador	23.7	0.00%
<b>17</b>	Uruguay	11.9	0.00%
<b>18</b>	Bolivia	6.1	0.00%
<b>19</b>	Venezuela	0.1	0.00%

Fuente: (World Trade Organization, 2017)

Honduras representa el país con mayor representatividad a nivel centro americano, este rol 'protagónico en las exportaciones de textiles reside en la confección de prendas, para el año 2015 reunión alrededor de 159 empresas instaladas, convirtiéndose así en el líder regional, en lo que refiere a operadores Full Package, contó con un total de 59 empresas. Destacando además otros tipos de operaciones como el ensamblaje básico, corte y producción de tela nacional.

Pese a esto la industria textil es débil y no genera el mismo dinamismo de la industria de la confección esto se debe principalmente a que materias primas como el algodón, no abastecen la

demanda local y procesos como el diseño resultan insipientes en el desarrollo de la industria. Aunque Honduras sea reconocida como el mayor exportador de la región centroamericana, su producción está concentrada en pocas prendas, se destacan las camisas de punto, ropa interior, pantalones y shorts. De estos productos las camisetas representan el 45% de las exportaciones al mercado estadounidense en el año 2017.

De entre el listado de países el que destaca en la región sur es el Perú que tras nueve años de vigencia del TLC con Estados Unidos, ha tenido un repunte en sus exportaciones, en este sentido ha incrementado un 18% el valor exportado en comparación con el año 2017 en el cual Perú fue uno de los pocos países latinoamericanos parte del ranking de los veinte proveedores de prendas que incrementó sus exportaciones al mercado estadounidense, México también se ubicó en este ranking con un porcentaje de participación del 19% . De este crecimiento acumulado, 98% corresponde al sector no tradicional, dentro del cual el rubro por textiles, representa un 13%. Posicionamiento que se debe además a la Ley de Exportaciones no tradicionales promulgada por el gobierno peruano.

Estados Unidos se configura como uno de sus principales compradores, demandando partidas como t-shirts y camisetas de punto de algodón, suéteres y pullovers, camisas para hombres y niños, camisas de fibras sintéticas, prendas para bebés, entre otros. No obstante, la demanda estadounidense por los T-shirts de algodón y fibras sintéticas se ha reducido en 1.9%. "Este resultado es de especial consideración dado que los T-shirts han sido los principales productos de exportación para la industria textil peruana durante los últimos 12 años", señaló el CCEX (Centro, de Comercio Exterior, 2018).

En general, la región de Suramérica se presenta cada vez como una opción más atractiva y una alternativa novedosa para el mundo; si bien los países asiáticos, reconocidos por sus bajos costes, continúan teniendo una importancia trascendental, en la cadena del suministro, cada vez más la tendencia de relocalización y abastecimiento acelerado, ha generado un fenómeno que rinda más oportunidades al sector de la región sur.

En este sentido las cuotas de abastecimiento de empresas europeas y estadounidenses ven con mayor cercanía a países Centro y suramericanos esto pese a que incluso como región no se logre alcanzar el volumen posicionado y producido por Asia. Pese a esto la moda actual requiere un aprovisionamiento rápido y versátil que satisfaga las necesidades cambiantes del mercado, en este sentido y según lo manifiesta el portal (Textiles Panamericanos, 2018), Estos son los fundamentos sobre los cuales se debe basar la búsqueda de una cadena de abastecimiento exitosa:

- Eficiencia de punta a punta de la cadena de suministro. Las marcas de la moda deben rediseñar su estructura de aprovisionamiento para ganar versatilidad y velocidad optimizando el plan de producción de acuerdo con las ventajas de cada origen entre Asia y sus cercanías.
- Alianza con los proveedores estratégicos. Las empresas de la moda deben pasar de una relación transaccional con sus proveedores a crear sociedades estratégicas. Para ello se debe evaluar a cada proveedor y desarrollar procesos y modelos conjuntos de producción con alto valor agregado.
- Selección adecuada del origen. Los equipos y las oficinas de compra en origen deben seleccionar los países de producción estratégicamente, logrando un equilibrio entre costos, capacidad productiva, rapidez de producción, calidad y cumplimiento. Y,

sobre todo, focalizarse en implementar el plan de aprovisionamiento dual entre Asia y sus cercanías.

- Cumplimiento y riesgo. Desarrollar y gestionar procesos y reglas claras de actuación es fundamental para cumplir con los requerimientos internos de la empresa, las leyes y las normas sociales y medioambientales. Además, se sientan los precedentes y las bases para tener una cadena de suministro fiable y transparente.

Bajo todos estos preceptos, sin duda alguna Latinoamérica tienen una gran oportunidad para posicionarse como una alternativa óptima que represente un abastecimiento rápido, flexible y dinámico.

### 3.3. Reconocimiento Internacional

#### 3.3.1. Aranceles y comercio

El sistema de cuotas mundial acreditado como el Acuerdo Multifibras (AMF) reguló el comercio de los productos textiles y del vestido de 1974 hasta 2004, mediante la exigencia de cuotas sobre la cantidad de prendas de vestir que los países en desarrollo podían exportar a los países desarrollados. Durante la Ronda Uruguay del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, por su sigla en inglés), que duró de septiembre de 1986 hasta abril de 1994, se decidió situar bajo la jurisdicción de la Organización Mundial del Comercio (OMC) al comercio de productos textiles. El Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido (ATV) estableció el desmantelamiento gradual de las cuotas que habían existido bajo el AMF. El procedimiento de eliminación progresiva finalizó en enero de 2005.

El comercio en productos textiles y prendas de vestir se rige actualmente por las normas y disciplinas generales incluidas en el sistema de comercio multilateral. Bajo el régimen de la OMC y del GATT sigue habiendo aranceles altos sobre muchos productos textiles y prendas de vestir. El cambio en las cuotas ha impactado las dinámicas de la manufactura del vestido en muchos países al añadir un nuevo elemento de volatilidad e incertidumbre en una industria de por sí enormemente compleja.

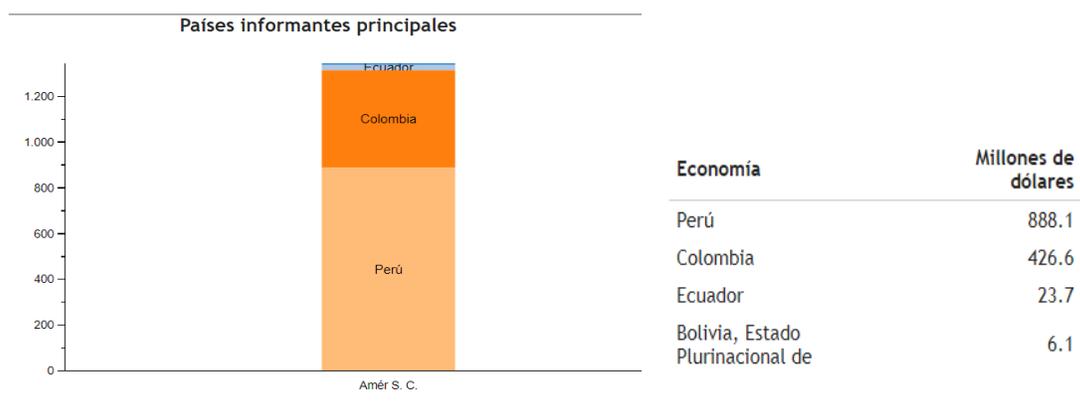
### 3.3.2. Acuerdos de integración regional

A continuación, se detallan los acuerdos de integración vigentes a nivel regional. Según (World Trade Organization, 2019), se enlistan los siguientes:

- ALCEC: Eslovenia, Hungría, Polonia, República Checa, República Eslovaca y Rumania.
- ANDEAN: Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.
- ASEAN: Brunei Darussalam, Camboya, Filipinas, Indonesia, Malasia, Myanmar, República Democrática Popular Lao, Singapur, Tailandia y Vietnam.
- APEC: Australia; Brunei Darussalam; Canadá; Chile; China; Estados Unidos de América; Federación de Rusia; Filipinas; Hong Kong, China; Indonesia; Japón; Malasia; México; Nueva Zelandia; Papua Nueva Guinea; Perú; República de Corea; Singapur; Tailandia; Taipei chino y Vietnam.
- MERCOSUR: Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.
- SAPTA: Bangladesh, Bhután, India, Maldivas, Nepal, Pakistán y Sri Lanka.
- TLCAN: Canadá, Estados Unidos de América y México.
- UNIÓN EUROPEA: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Reino Unido, Portugal y Suecia.

### 3.4. Organismos Regionales de Integración y la industria del vestido

#### 3.4.1. Comunidad Andina CAN



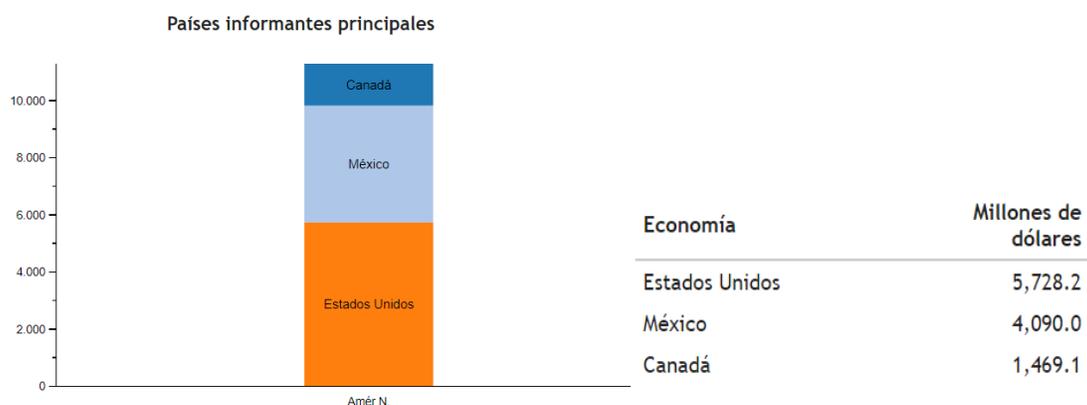
*Figura 12. Exportación de prendas de vestir- CAN*

*Fuente: (World Trade Organization, 2017)*

La Comunidad Andina en conjunto, exportó un total del 0.21% de prendas de vestir durante el año 2017. Si bien los procesos de integración en la región andina han conllevado dificultades, es necesario visualizar a la integración como un escalón importante para alcanzar acuerdos más amplios y multipartes tal como es el caso con la Unión Europea.

En lo que al sector textil – vestido refieren a lo largo de los años, se ha podido incrementar y diversificar sus exportaciones a los países que confirman la Comunidad Andina. La CAN se convirtió en el principal destino de exportaciones de la industria de la confección ecuatoriana. De igual manera, en forma progresiva han ido creciendo las importaciones de bienes textiles desde la región andina. Con el 37% del volumen de importaciones, la Comunidad Andina ocupa el segundo lugar como proveedor de bienes textiles, luego de los países asiáticos. (AITE, 2017)

### 3.4.2. TLCAN



*Figura 13. Exportación de prendas de vestir- TLCAN*

*Fuente: (World Trade Organization, 2017)*

### 3.5. Organismos internacionales de la industria textil y del vestido

El TLCAN representa un 1,26% de la participación mundial y después de 26 años continua vigente, este acuerdo apoya considerablemente a gran parte de la industria del algodón, textiles y prendas de vestir en América del Norte. México segundo país con mayor representatividad continuamente se ve afectado frente a una posible disolución del acuerdo, resulta así uno de los sectores más vulnerables ante una cancelación esto debido principalmente a la costosa batalla arancelaria que deberá afrontar en el caso de no contar con el acuerdo. Sin embargo, y gracias a su renegociación, entró nuevamente en vigencia

Las exportaciones mexicanas a Estados Unidos de ropa, totalizaron 4662 millones de dólares en 2016. Además, la industria mexicana de la fibra, textil y el vestido destina un 87% de sus exportaciones al TLCAN. (Fashion Network, 2018)

“México es el segundo mercado para las exportaciones de los Estados Unidos, ropa, al concentrar 15,7% del total y su segunda fuente de importaciones con 13,4%. En tanto que los capitales provenientes de ambas naciones concentraron más del 55 por ciento del total de inversión extranjera directa desde 1999 a 2018” (Fashion Network, 2018)

- EURATEX (The European Appereal and Textil Organization)

Es un pilar fundamental en la industria de la manufactura y sus enfoques se centran en:

- Brinda datos y herramientas útiles para la toma de decisiones políticas que mejoran el crecimiento económico de la Unión Europea.
- Es un facilitador de generación puestos de empleo.
- Brinda acceso fácil de empresas, mayoritariamente PYMES.
- Apoya a la investigación, innovación y la producción sostenible.
- Representa una clara política industrial de comercio libre y justo.

Confederación que representa los intereses de la industria europea del textil y de la confección.

Es la voz gestora de la industria europea del sector, y trabaja para crear condiciones favorables dentro de la Unión Europea para la fabricación de productos textiles y prendas de vestir.

(EURATEX, 2016)

- International Apparel Federation (Federación Internacional de Prendas de Vestir):

Principal federación mundial de fabricantes de prendas de vestir, sus asociaciones y la industria de apoyo. Los miembros de IAF ahora incluyen asociaciones de prendas de vestir de más de 40 países que representan a más de 150,000 compañías que brindan productos y servicios a la industria de prendas de vestir, una membresía que representa a más de 20 millones de empleados.

Los miembros asociados de IAF son compañías o institutos destacados en tecnología, servicios empresariales, venta al por menor, logística, cultura y educación. Aspira a ser la principal red mundial de conocimiento en una gran variedad de temas de la industria de prendas de vestir, incluidos el diseño, la fabricación, la distribución, el abastecimiento, el comercio, la tecnología y la educación.

- La Organización Mundial de Comercio:

La OMC es la única organización internacional que regula las reglas de comercio entre los países. Su objetivo es ayudar a los productores de bienes y servicios, exportadores e importadores a llevar a bien su negocio.

- American Apparel and Footwear Association (AAFA)

Fue formada en agosto del 2000 por medio de la unión de dos grandes asociaciones: La American Apparel Manufactures Association (AAMA) y Footwear Industries of América. La AAFA representa a las empresas productores de prendas de vestir y del calzado; su misión es promocionar y desarrollar la competitividad, productividad y beneficios de sus miembros. (Angulo Luna, 2002, pág. 3)

- AITE

Es una entidad ecuatoriana gremial sin fines de lucro que nace ante la necesidad de tener una entidad que represente y defienda los intereses del sector textil ecuatoriano y una a los industriales textiles de la República en un organismo homogéneo que los representara para tratar y resolver los problemas de esta rama industrial en sus relaciones con el Gobierno, con los trabajadores y con el público. (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2019)

### 3.6. Modelos de Internacionalización

El acelerado dinamismo de la globalización ha conllevado a que ninguna empresa quede por fuera del juego de intercambio. Incluso los negocios de comercio al por menor más pequeños en países latinoamericanos hacen parte del canal de distribución de bienes importados de países asiáticos (Hernández, 2009)

La movilidad de productos, pese a las restricciones que imponen ciertos gobiernos con el fin de resguardar sus sectores productivos internos, no ha logrado frenar la gran velocidad con la que el comercio se gesta y se desarrolla en cada capa del tejido de la economía mundial, ejemplarizado por el concepto de “regionalismo abierto” desarrollado por la CEPAL (Morales, 1999)

Como parte de reforzar los esfuerzos de internacionalización, los autores (Fernández Morodoy & de Paz Lagar, 2000), describen cuatro modelos de internacionalización que pueden ser aplicados a pymes, así como también a las Nuevas Economías Emergentes, en las cuales por lo general el crecimiento económico y el ser mercados menos maduros, supone mayor oportunidad y búsqueda de internacionalización.

#### **Modelo 1**

Obedece a un proceso de crecimiento geográfico muy estructurado y planificado en aquellos casos en los que la aventura extranjera implica una voluntad de permanencia, una asunción de inversiones o riesgos estrechamente elevados. Este es el ejemplo de Telefónica o los principales bancos españoles, Santander y BBVA.

#### **Modelo 2**

Responde a oportunidades concretas de inversión, de forma más táctica, en este modelo el riesgo de error es limitado. Normalmente es aplicado en sectores en los que las unidades productivas pueden operar de manera más autónoma e independiente, ese es el caso de las concesiones de infraestructuras o cierta obra determinada.

### **Modelo 3**

Usado por aquellas empresas que toman la decisión de abordar su proceso de internacionalización por el efecto de arrastre y seguimiento de sus principales clientes. Por ejemplo, las ingenierías o las empresas de servicios profesionales y/o tecnológicos, que finalmente se convierten en proveedores de referencia entre las empresas locales.

### **Modelo 4**

No responde a una reflexión estratégica estructurada ni a una oportunidad concreta de negocio, este modelo responde a una necesidad de búsqueda urgente de nuevos mercados internacionales ante la caída de demanda interna o de malas perspectivas económica.

## **Otros modelos de Internacionalización más habituales**

### **Exportación**

Alternativa de internacionalización bastante flexible, sin embargo presenta un inconveniente y es que, no se apta para muchos, esto debido a la baja capacidad de control que implica su aplicación.

Entre los tipos de exportación, encontramos los siguientes modelos:

- Exportación indirecta: una compañía especializada en este tipo de operaciones es quien se responsabiliza de ellas y es contratada por la empresa productora como tal, misma que no interviene de forma directa en las actividades exportadoras.

- **Exportación directa:** En este caso, es la empresa exportadora la cual se ocupa desde la entrega hasta la documentación, es decir de todos los aspectos relacionados a la operación.
- **Exportación cooperativa:** En empresas de menor volumen, que por sí mismas no pueden hacer frente a un proceso exportador, esta es una opción bastante frecuente. En estos casos, las empresas se asocian con otros productores de tal forma que puedan potencializar su iniciativa de forma conjunta.

### **La intermediación**

Al asegurar el control compartido, propio de la partición de la propiedad, ésta se plantea como la opción más natural para los negocios; su ventaja principal es la solidaridad compartida frente a los riesgos.

- **Licencia:** vínculos con proyección en el largo plazo, brinda condiciones tan ventajosas para la empresa internacionalizada como la ausencia de la necesidad de inversión.

Por medio de este acuerdo, se ofrece el permiso para que un agente local haga uso de tecnologías, patentes, know how y conocimiento de la empresa.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite la entrada en los mercados extranjeros con bajo riesgo.</li> <li>• Se mantiene el control sobre la investigación y desarrollo, el mercadeo, las ventas y el servicio posventa.</li> <li>• Ayuda en la entrada a mercados protegidos por aranceles.</li> <li>• El producto adquiere imagen de ser hecho localmente, lo que puede impulsar las ventas, especialmente frente a los ojos del gobierno.</li> <li>• Se evitan riesgos causados por la variación en las tasas de cambio.</li> <li>• Los costos de manufactura son menores en el país del maquilador.</li> <li>• No hay riesgos de expropiación.</li> <li>• No es necesaria la inversión local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La transferencia del conocimiento del producto puede ser difícil.</li> <li>• El maquilador se puede convertir en un competidor una vez finalice el contrato.</li> <li>• Es necesario proveer al productor de un extenso entrenamiento técnico sobre el producto.</li> <li>• Los contratos de manufactura solo son posibles cuando se encuentra un productor confiable, tarea que no es sencilla.</li> <li>• El control sobre la calidad del producto es difícil de lograr o mantener.</li> </ul>

*Figura 14. Ventajas y desventajas del licenciamiento*

*Fuente: (Hollensen, 2001, págs. Global Marketing: A Market-Responsive Approach (2.ª ed.). Nueva York: Financial Times / Prentice Hall, pág. 284)*

- **Franquicia:** Puede consistir en la transferencia de un paquete de negocio completo, es decir, con todos los elementos necesarios para empezar a obtener un rendimiento y establecerse como empresa y/o se puede limitar a la venta de productos. Una organización independiente operará el negocio bajo el nombre de otra a la cual deberá pagar un precio acordado. Esto con el beneficio de poder usar su nombre comercial y marca, lo cual le permitirá beneficiarse de la imagen y reputación ya creadas en el mercado además de formación y cualificación del personal.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo costo de entrada para el licenciador, ya que el licenciado es el que invierte en adquirir el conocimiento y el equipo.</li> <li>• Facilita el desarrollo de nuevos mercados internacionales de forma más rápida.</li> <li>• La franquicia es la precursora para posible inversión extranjera directa en un mercado extranjero.</li> <li>• Hay mayor control sobre el franquiciado que en el licenciamiento, porque se controla el mercadeo de la marca y el producto.</li> <li>• Con la franquicia se pueden generar economías de escala al hacer mercadeo con clientes internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas con la legislación local del país del franquiciado, que pueden incluir restricciones políticas en acuerdos de franquicias.</li> <li>• La búsqueda de franquiciados competentes puede ser larga y costosa.</li> <li>• El conocimiento que se le ofrece al franquiciado puede generar que este se convierta en un futuro competidor.</li> <li>• Riesgo de dañar la reputación de la compañía a nivel internacional si el desempeño de la franquicia no es el adecuado.</li> <li>• Altos costos para proteger la marca y el goodwill.</li> <li>• Falta de control sobre las operaciones del franquiciado.</li> <li>• Crear y mercadear una marca y/o paquete de productos que sean reconocidos internacionalmente es muy costoso.</li> </ul>

*Figura 15. Ventajas y desventajas de la franquicia*

*Fuente: (Hollensen, 2001, págs. Global Marketing: A Market-Responsive Approach (2.ª ed.). Nueva York: Financial Times / Prentice Hall, pág. 285)*

- **Contratos de manufactura:** Todo se da a partir de la relación con un productor local, del cual se controlan todos los aspectos del proceso de manufactura. Los bienes finales son comercializados bajo el nombre de la marca principal.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite la entrada en los mercados extranjeros con bajo riesgo.</li> <li>• Se mantiene el control sobre la investigación y desarrollo, el mercadeo, las ventas y el servicio posventa.</li> <li>• Ayuda en la entrada a mercados protegidos por aranceles.</li> <li>• El producto adquiere imagen de ser hecho localmente, lo que puede impulsar las ventas, especialmente frente a los ojos del gobierno.</li> <li>• Se evitan riesgos causados por la variación en las tasas de cambio.</li> <li>• Los costos de manufactura son menores en el país del maquilador.</li> <li>• No hay riesgos de expropiación.</li> <li>• No es necesaria la inversión local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La transferencia del conocimiento del producto puede ser difícil.</li> <li>• El maquilador se puede convertir en un competidor una vez finalice el contrato.</li> <li>• Es necesario proveer al productor de un extenso entrenamiento técnico sobre el producto.</li> <li>• Los contratos de manufactura solo son posibles cuando se encuentra un productor confiable, tarea que no es sencilla.</li> <li>• El control sobre la calidad del producto es difícil de lograr o mantener.</li> </ul>

*Figura 16. Ventajas y desventajas del contrato de manufactura (maquila)*

*Fuente: (Hollensen, 2001, págs. Global Marketing: A Market-Responsive Approach (2.ª ed.). Nueva York: Financial Times / Prentice Hall, pág. 284)*

- **Joint ventures:** Es una nueva entidad de negocio que surge a partir de la unión de dos o más empresas. Esta entidad será independiente y legalmente autónoma de sus predecesoras. Pese a que la imagen también es un punto a favor de esta opción, está sujeta a dificultades relacionadas con las diferencias culturales y su impacto en la toma de decisiones y los estilos de gestión. Su mayor fuerte es el capital.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le brinda acceso al conocimiento de los mercados locales a las empresas extranjeras.</li> <li>• Se reduce el riesgo político y comercial.</li> <li>• Se comparten los recursos y el conocimiento, lo que se traduce en menos costo, especialmente si lo comparamos con iniciar una empresa de cero o adquirir una nueva.</li> <li>• Ayuda a que las empresas extranjeras no paguen aranceles y eviten barreras de ingreso.</li> <li>• Se comparte el riesgo de fracaso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos de las partes pueden ser diferentes y crear conflictos.</li> <li>• Las contribuciones de las partes pueden no ser proporcionales.</li> <li>• Las partes pueden verse involucradas en acuerdos a largo plazo, de los que puede ser difícil retirarse.</li> <li>• La importancia de la nueva empresa puede cambiar con el paso del tiempo.</li> <li>• Las diferencias culturales pueden resultar en diferencias en la forma de administrar la nueva empresa. Se pierde flexibilidad y confidencialidad.</li> </ul>

**Figura 17. Ventajas y desventajas del Joint Venture**

Fuente: (Hollensen, 2001, págs. Global Marketing: A Market-Responsive Approach (2.<sup>a</sup> ed.). Nueva York: Financial Times / Prentice Hall, pág. 285)

### **Internacionalización jerarquizada**

Modelo mucho más rígido que permite ejercer un control casi absoluto. Pese a esto, podría conllevar a distintos tipos de problemáticas en relación con la con la fiscalidad y la normativa aplicable. En estos casos, la empresa propietaria controla al completo los modos de entrada.

Suele tratarse de inversiones en forma de fusiones o adquisiciones de negocios ya en marcha. Entre las ventajas de su aplicación están: la menor inversión en tiempo, minimizar el riesgo y reducir la competencia; y como desventajas presenta dificultades relativas a las restricciones impuestas por los gobiernos ante este tipo de prácticas, los impuestos, regulación.

Son varias las teorías por las cuales una empresa, decide emprender un proyecto de internacionalización, varios autores coinciden en mencionar que estas teorías y factores son propios

de las empresas o responden a la dinámica del sector industrial al que pertenecen y al entorno económico.

Según lo menciona (López & Ruiz, 1996), Los procesos de internacionalización son respuesta y hace referencia a situaciones de orden operativo y estratégico, tales como suministro de materias primas y equipos, uso de tecnología, supervivencia, crecimiento y rentabilidad; así como a temas de oferta y demanda; o aquellos relacionados al mejoramiento de la eficiencia económica en general, a través de menores costos de servicios públicos, transporte o el desarrollo de bloques de integración comercial entre países.

(Avellano & López, 1995), desarrollaron una caracterización de las estrategias internacionales a partir de siete variables:

- Tipos de productos
- Ciclo de vida
- Forma de competir
- Competencia internacional
- Sistema de producción
- Localización de las plantas
- Segmentación del mercado

Características	Estrategia global	Estrategia regional	Estrategia internacional	Estrategia multilocal
Tipo de productos	Universal o mundial	Universal dentro de la región	Modificado (producto núcleo)	Adaptado localmente
Ciclo de vida del producto	Global: todos los consumidores desean el producto más avanzado		En cada nación el producto se encuentra en diferentes etapas de su ciclo de vida	
Forma de competir	Interdependiente entre los países		Situación intermedia	Independiente en cada país
Competencia internacional	Obligatoria		Discrecional	
Sistema de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rígido</li> <li>• Reducida gama de productos</li> <li>• Mercado masivo</li> <li>• Equipo especializado</li> <li>• Elevada inversión en capital fijo</li> <li>• Objetivo: eficiencia</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible</li> <li>• Extensa gama de productos</li> <li>• Mercado del producto final reducido</li> <li>• Equipo de uso general</li> <li>• Reducida inversión en capital fijo</li> <li>• Objetivos: calidad, innovación, plazos de entrega y flexibilidad</li> </ul>	
Localización de las plantas	Localización mundial de plantas especializadas de diferentes actividades	Localización regional de plantas especializadas en diferentes actividades	No consolidada	Cada planta elabora un producto final para el mercado nacional
Segmentación del mercado	Segmentos mundiales	Segmentos regionales para el producto final	Segmentos pequeños para el producto final	Segmentos locales o nacionales

*Figura 18. Caracterización de las estrategias internacionales a partir de siete variables*  
Fuente: (Avellano Camarero & López Duarte, 1995)

Resulta clave comprender los factores que pueden motivar un proceso de decisión del modelo de internacionalización, esto con el fin de acertar en el acometimiento de dicha iniciativa. Por su parte, la clasificación de los modelos de entrada se realiza a partir del nivel de riesgo y compromiso que se asume en una operación internacional.

La profesora Piedad Cristina Martínez de la Universidad del Norte, en Barranquilla (2019), logra aproximar de forma muy acertada, la caracterización de la pyme exportadora en Colombia, en este sentido, concluye lo siguiente: el tamaño no influye en la internacionalización; la edad de la pyme exportadora en promedio se ubica en 18,5 años; y la experiencia promedio como exportadora en esta actividad es de 6 años. En cuanto a su cuerpo gerencial, el 87 % de los directivos son mayores

de 36 años, lo cual supone que no habido aún un relevo generacional. El grupo etario de directivos entre los 25 y 35 años poseen un nivel más elevado de formación, destacándose que la mayoría tiene experiencia internacional, un factor clave para emprender el proceso exportador. Como parte esencial del proceso de expansión para darle sostenibilidad a la actividad exportadora, la dirección deberá concentrarse en la diversificación como rol fundamental. (Botero, Álvarez, & Gonzalez, 2012, p. 11)

Existen, sin embargo, casos en los cuales las pyme no cuentan con los recursos necesarios ni el know-how para adelantar una operación de exportación. Aquí, por lo general, deben externalizar el canal de distribución (Tesfom, Lutz, y Ghauri, 2004). En línea con el planteamiento anterior, Aulakh, Kotabe y Teegen (2000) argumentan que se debe internalizar la cadena de distribución cuando se adopta una estrategia de diversificación de mercados.

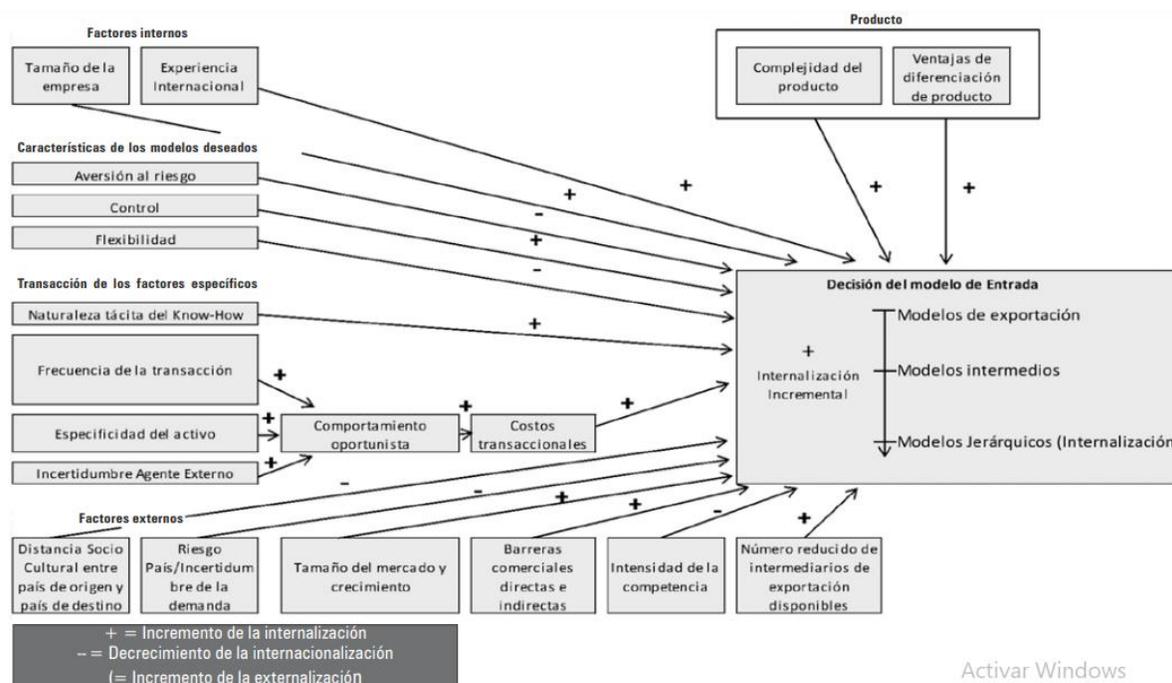


Figura 19. Factores que influyen la entrada de una empresa al mercado

Fuente: (Hollensen, 2001, págs. *Global Marketing: A Market-Responsive Approach* (2.ª ed.).

Nueva York: Financial Times / Prentice Hall, pág. 236)

## Estrategias competitivas

De acuerdo a lo mencionado por (OBS Business School, s/f) una estrategia competitiva es definida como:

*“El plan de la empresa que, orientado al largo plazo, le ayuda a explotar sus fortalezas, desarrollar nuevas capacidades y aprovechar oportunidades para, sorteando los riesgos y amenazas existentes, crear una ventaja competitiva sostenible que la ayude a posicionarse en el mercado”.*

Tener clara la o las estrategias competitivas que la empresa va a usar va a permitir que la empresa pueda especializarse y reunir todos los esfuerzos para dicha estrategia y que los recursos que se vayan a invertir permitan potencializar dicho objetivo.

De acuerdo a Michael Porter, existen tres estrategias competitivas que son:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Segmentación

**Liderazgo en costos:** La empresa tiene la capacidad de ofrecer productos más baratos que la competencia, esto a través de la reducción de costos en cada uno de los procesos de la cadena de valor.

**Diferenciación:** los productos que se van a comercializar tienen algún elemento o valor agregado que se diferencia de la competencia, es decir mostrar al consumidor un producto que será exclusivo al resto.

**Segmentación:** Se tiene claro que el producto a comercializar es específico para un segmento de mercado y la estrategia de marketing debe ser diseñada para ese grupo en específico.

### **3.7. Logística internacional**

La logística internacional es el conjunto de elementos que permiten ejecutar una operación de comercio internacional eficiente. Dentro de la logística internacional intervienen algunos factores importantes tales como: elección del mejor incoterm para la negociación, tipo de transporte, tipo de embalaje, almacenaje, manipulación de la carga, etc.

Es importante identificar en qué momento de la operación de comercio exterior se pueden optimizar costos para la empresa, convirtiéndose éste en el principal objetivo de la logística internacional. La globalización se ha convertido en la base primordial que ha obligado a las empresas a buscar maneras de ser más competitivos, esto a través de precios, tiempos de entrega,

beneficios adicionales; siendo este un eje fundamental para una correcta planificación de la logística internacional.

La logística internacional se basa en cumplir tres funciones principales:

- Abastecimiento
- Mantenimiento
- Transporte

1. **Abastecimiento:** Es el conjunto de actividades que permiten identificar y satisfacer las necesidades que existen dentro de la cadena de producción, es decir qué necesita la empresa para realizar las operaciones respectivas de cada giro de negocio. Esta importante cadena se puede resumir en el siguiente gráfico:



Figura 20. *Ciclo de abastecimiento*

El ciclo de abastecimiento inicia con la identificación y cálculo de las necesidades, es decir qué necesita para cumplir su producción o comercialización, muchas empresas se abastecen del stock necesario previo un análisis de proyección pues esto disminuirá incurrir en gastos innecesarios, por ejemplo, no comprar materia prima que no se va a usar, no adquirir insumos que sean improductivos, etc.

El siguiente paso es la compra, siendo esta una de las actividades primordiales debido a que en este punto intervienen algunos factores importantes tales como: precio, calidad, tiempo de entrega, formas de pago, mínimos de pedido, entre otros. En esta etapa del proceso se hace necesaria la definición del incoterm o término de negociación bajo el cual se va a trabajar. Se sugiere tener al menos tres (3) cotizaciones diferentes para elegir al mejor proveedor.

Para la tercera etapa lo más importante es la verificación del pedido

## **2. Mantenimiento:**

En el ciclo de abastecimiento el mantenimiento es fundamental bajo dos enfoques complementarios:

**Mantenimiento preventivo:** se relaciona con las actividades que se deben realizar para preveer posibles riesgos que pudieran suceder, el mantenimiento debe ser tanto el área tecnológica como área física.

**Mantenimiento reactivo:** este tipo de mantenimiento se realiza cuando un daño ya ha ocurrido y es necesario corregir el daño para que no afecte a las siguientes áreas de cada empresa.

### 3. Transporte

El transporte es una de las actividades más importantes de la logística ya que es el vínculo entre la mercancía y la empresa y a su vez afectando al consumidor final del producto, sin medios de transporte adecuados simplemente la mercancía jamás podría llegar al lugar de destino y no permitiría que se realice la operación de comercio exterior con el éxito que se espera.

El transporte puede convertirse en una ventaja o desventaja al momento de adquirir mercancía, ya que la entrega a tiempo, en las cantidades solicitadas, sin daños y en total satisfacción brinda un gran valor agregado.

Existen tres medios de transporte para el movimiento de mercancías: aéreo, terrestre, marítimo y una mezcla que de los tres que se considera multimodal, sin embargo, para escoger el mejor medio es necesario considerar:

- Distancia entre el lugar de origen y lugar de destino.
- Tipo de mercancía a transportar.

Estas tres (3) variables influyen directamente en el precio, ya que a mayor distancia mayor costo; si la mercancía es perecible significa que su tiempo de duración no es el mejor esperado por lo que en muchas ocasiones al tomar la decisión adecuada se podría echar a perder la mercancía. Tomar una decisión acertada permitirá que los costos se puedan optimizar de mejor manera, ya que es en esta actividad en donde gran parte del costo esta intervenido.

Para que las empresas puedan obtener beneficios en cuanto a costos se refiere es necesario que se realicen alianzas estratégicas entre las empresas y los transportistas, para que de ese modo se

pueda dinamizar este importante sector y además traer réditos atractivos para ambas partes involucradas.

Transporte aéreo: Este medio de transporte es considerado uno de los más costosos, sin embargo, es el más rápido y eficiente cuando se refiere a tiempos y seguridad de entrega, especialmente para mercancías perecibles o de alto valor. Su principal ventaja es que no cuenta con barreras físicas, tiene un lugar de origen y uno de destino previamente establecidos, brindando la seguridad que en el aire no existe algún tipo de barrera física que pueda ocasionar retrasos o daños menores al medio de transporte como tal.



*Figura 21. Aviones de carga*  
*Fuente: EAE Business School*

(Retos en Supply Chain, 2018), establece que existen tres sistemas para el transporte de carga aérea, los mismos que se clasifican en:

**Sistema de carga convencional:** En este sistema de carga la mercancía viaja suelta en la bodega del avión. Este sistema es habitual en aviones de pasajeros, por lo que la mayoría de mercancía que no se transporta en aviones de carga lo hace con este sistema de carga.

**Sistema de carga completa:** Este es el tipo de sistema más habitual en los aviones de carga, consiste en transportar la mercancía en un ULD (Unit Load Device) o traducido al español como

elemento unitario de carga. Los ULD son los contenedores especiales que se adaptan a la bodega de un avión. Una de las desventajas de este sistema es que no hay una homologación en las medidas de los contenedores aéreos, ya que el contenedor se adapta a la tipología del avión y existen muchos tipos de naves.

Sistema de carga agrupada: Es otro sistema de carga habitual en los aviones de carga y consiste en agrupar toda la mercancía de varios cargadores por agentes consolidadores en el aeropuerto de salida y viaja conjuntamente en un ULD, de esta manera se consigue un mejor precio y mayor seguridad en el transporte de la mercancía.



*Figura 22. ULD (Unit Load Device)*

*Fuente: (NORDISK, 2019)*

Transporte marítimo: Este tipo de transporte es uno de los más usados a nivel mundial, especialmente por el bajo costo que representa, sin embargo, es el que más demoras y retrasos puede causar para la entrega. Cerca del 80% de todas las mercancías que se transportan alrededor del mundo han sido a través del medio marítimo.

Dentro de sus características más importantes se puede resaltar la gran capacidad de almacenaje que tiene, además de una alta flexibilidad de materias transportables, disminuyendo casi a cero las probabilidades de que una mercancía no sea trasladada a cualquier destino, es decir que la ventaja se basa en la versatilidad que existe en cuanto a los diferentes tipos de carga, sin embargo, el mayor inconveniente que puede presentar es que la frecuencia de los trayectos muchas de las veces no es regular, debido a la afluencia que haya tanto en el lugar de origen como de destino; sin mencionar que su escasa velocidad puede traer como consecuencia que una carga tarde más tiempo del previsto.

(Mondragon, 2017) Menciona que este medio de transporte ha sido vital para el desarrollo del comercio exterior a gran escala, especialmente considerando que el planeta está cubierto por agua en las dos terceras partes y el hombre siempre ha buscado la mejor manera para viajar sobre el agua. El transporte marítimo ha permitido mover la mayor cantidad de mercancías en el tráfico internacional.



*Figura 23. Barco de carga*

*Fuente: (Moreno, s/f)*

Transporte terrestre: este medio de transporte es el segundo más utilizado a nivel mundial, especialmente entre ciudades que son frontera internacional este medio de transporte se usa con mayor frecuencia, además que es un medio conveniente en términos económicos.

Dentro de las ventajas que más se pueden resaltar es la gran red de cobertura que tienen, es decir que la capacidad de respuesta es alta siempre y cuando las distancias de sean cortas o incluso medianas, permitiendo cumplir el principio de just in time; otra ventaja que se puede añadir a este medio de transporte es la facilidad de carga y descarga de las mercancías, sin mencionar la libertad de horarios que existen.

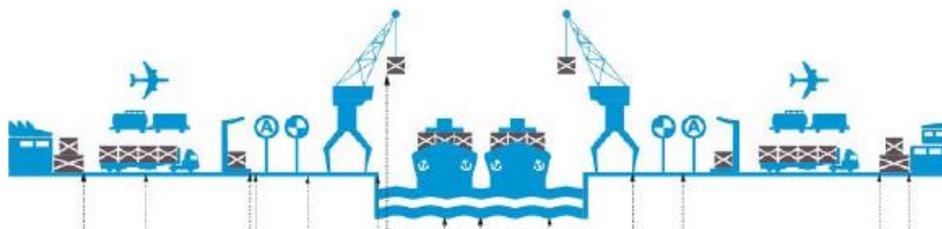
Muchas de las empresas transportistas ofrecen un servicio puerta a puerta, siendo esta la mayor ventaja que se puede obtener, es decir ofrecen un servicio completo y para empresas que recién estén empezando en el negocio de la compra venta de mercancías internacionales este tipo de

servicio podría ser de gran utilidad, recordando el bajo que tienen. Sin embargo, si se habla de largas distancias, esta podría convertirse la mayor debilidad que se tiene a través de este medio, ya que el tiempo puede alargarse considerablemente y convirtiéndose en uno de los medios más contaminantes con el ambiente, a pesar de la facilidad que ofrece con las mercancías la capacidad de carga también puede convertirse en una gran limitante.



*Figura 24. Transporte de carga internacional terrestre*  
*Fuente: (Aroca, 2016)*

La Figura 24 muestra el conjunto de actividades a realizar en el transporte internacional de mercancías: carga y transporte interior en el lugar de origen, despacho aduanero de exportación, estiba en vehículo internacional, transporte internacional, desestiba en destino, despacho aduanero de importación e impuestos interiores (aranceles, etc.), transporte interior y descarga en destino.



*Figura 25. Actividades en el transporte internacional*  
*Fuente: EADIC*

## **INCOTERMS**

Los Incoterms son las siglas inglesas ‘International Commercial Terms’ que se traducen al español como términos de comercio internacional, los mismos que son la base para definir hasta dónde llega la responsabilidad del comprador y responsabilidad del vendedor en cuanto a la entrega de la carga se refiere. Este conjunto de términos fue creado en el año 1936 por la Cámara de Comercio Internacional (CCI), términos que han tenido revisiones periódicas generalmente cada diez (10) años, considerando que han generado cambios los cuales han permitido que se vayan adaptando a las necesidades del cambiante comercio internacional.

De acuerdo a la (Convención de las Naciones Unidas sobre los contratos de compraventa internacional de mercaderías, 2011):

El determinar el momento exacto en que el riesgo de pérdida o deterioro de las mercancías pasará del vendedor al comprador es de gran importancia en los contratos de compraventa internacional de mercancías. Las partes podrán resolver esa cuestión en su contrato mediante una estipulación expresa al respecto o remitiendo a alguna cláusula comercial como sería, por ejemplo, alguna de las cláusulas incoterms. La remisión a cualquiera de esas cláusulas excluiría la aplicación

de toda disposición en contrario de la CISG. Sin embargo, para el caso frecuente en que el contrato no haya previsto nada al respecto, la CISG ofrece un juego completo de reglas supletorias.

Los incoterms se basan en establecer las responsabilidades de cuatro ejes principales: entregan de mercancías, la distribución de gastos, la transmisión del riesgo y los tramites de los documentos aduaneros, los mismos que se respaldaran mediante un contrato de compraventa internacional <en el contrato se pueden estipular otras cláusulas adicionales según consideren las partes involucradas>.

Cada uno de estos términos son de uso exclusivo para la venta de mercancías internacionales, mas no de servicios ya que son intangibles. Los incoterms se clasifican en cuatro (4) grandes grupos, recordando que depende de la responsabilidad adquirida por cada una de las partes.

#### Grupo E: Entrega directa de la mercancía

Incoterm EXW (Ex-Works) traducido al español como “en fábrica” o lugar convenido: En esta cláusula se estipula que la mercancía se entrega en la bodega del vendedor, es decir que la responsabilidad del riesgo, transporte y documentos aduaneros es del comprador. Este Incoterm se puede utilizar con cualquier tipo de transporte incluyendo el multimodal.

#### Grupo F: Entrega indirecta sin pago del transporte principal

En este caso, el vendedor debe entregar la mercancía a un transportista elegido y pagado previamente por la parte compradora, según (KANVEL LOGISTICS & BUSINESS WORLDWIDE, 2017).

Incoterm FCA (Free Carrier) traducido al español como “franco transportista” o lugar convenido: en este término de negociación la responsabilidad de vendedor llega hasta un punto

acordado en el país de origen, es decir que el comprador debe asumir con los gastos de transporte internacional y seguro; el pago de trámites aduaneros serán responsabilidad del vendedor.

Incoterm FAS (Free Alongside Ship) traducido al español como “franco al costado del buque”: esta cláusula establece que el vendedor asume toda la responsabilidad hasta el momento que la mercancía sea entregada junto al buque, generalmente este Incoterm se usa para cargas a granel.

Incoterm FOB (Free On Board) traducido al español como “franco a bordo”: este Incoterm es uno de los más usados con mayor frecuencia, la responsabilidad del vendedor llega hasta el momento que la carga esta sobre el buque elegido previamente por el comprador, pues es este el que asume la responsabilidad y los gastos del transporte internacional, seguro y lo referente a gastos del país de destino. Este Incoterm es de uso exclusivo para mercancías transportadas vía marítima

#### Grupo C: Entrega indirecta con pago del transporte principal

(KANVEL LOGISTICS & BUSINESS WORLDWIDE, 2017) Menciona que en este término el vendedor se encarga de contratar el medio de transporte, pero en ningún caso se responsabiliza de cualquier pérdida o deterioro de la mercancía durante el trayecto, ni tampoco de posibles costes adicionales generados después de la salida de la misma.

Incoterm CFR(Cost and Freight) traducido al español como “coste y flete”: este término de negociación es de uso exclusivo cuando el medio de transporte de la mercancía es via marítima, la responsabilidad del comprador llega hasta el momenta que la mercancía esta sobre el buque, recordando que el pago de flete principal ha sido asumido por el vendedor; la obligación del comprador empieza asumiendo el pago del seguro del transporte de la mercancía y desde el momento que la mercancía llega al puerto de destino.

Incoterm CIF (Cost, Insurance and Freight) traducido al español como “coste, seguro y flete”: en esta cláusula el vendedor tiene la responsabilidad de asumir el riesgo hasta el momento en que la mercancía llega hasta el puerto de destino, es decir el vendedor asume el pago del transporte principal y el seguro de la mercancía. Este es uno de los términos de negociación más común en el mundo de los negocios, debido a que para el comprador se hace más sencillo cuando puede visibilizar la mercancía principalmente por un tema de seguridad.

Incoterm CPT (Carriage Paid To) traducido al español como “transporte pagado hasta”: en este término de negociación se puede hacer uso de cual vía de transporte para enviar la mercancía, el vendedor paga el transporte hasta el lugar de destino que se haya convenido previamente con el comprador y este a su vez debe asumir el costo del seguro una vez recibida la mercancía en el lugar acordado, se recomienda definir de manera clara cuál será el lugar de entrega además de estipular quien asumirá los gastos de descarga de la mercancía.

Incoterm CIP (Carriage and Insurance Paid To) traducido al español como “transporte y seguro pagados hasta”: esta cláusula estipula que el vendedor asumirá la responsabilidad del riesgo hasta que la mercancía sea entregada en el lugar previamente acordado del país de destino, este término se aplica para cualquier vía de transporte, incluyendo el multimodal, en caso de que el comprador no esté de acuerdo con el tipo de seguro que paga el vendedor, el comprador podrá asumir ese valor adicional por concepto de seguro, además del pago de aranceles e impuestos de importación.

#### Grupo D: Entrega directa en el punto de llegada

De acuerdo a (KANVEL LOGISTICS & BUSINESS WORLDWIDE, 2017) en este tipo de entrega, el vendedor asume tanto los gastos como los riesgos que implique el transporte de la mercancía hasta el país de destino, los cuales se traspasan al comprador en el punto acordado.

Incoterm DAT (Delivered At Terminal) traducido al español como “entrega en terminal”: En este término de negociación el vendedor tiene la responsabilidad de entregar la mercancía en el puerto, aeropuerto o terminal que el comprador estipule, es decir que el comprador debe cubrir todos los gastos desde la salida de fábrica hasta el lugar de destino previa documentación aduanera requerida.

Incoterm DAP (Delivered At Place) traducido al español como “entrega en lugar”: En este término el vendedor asume todos los riesgos y gastos de transporte de la mercancía desde el lugar de origen hasta el lugar que el comprador estipule, a excepción de las formalidades aduaneras.

Incoterm DDP (Delivered Duty Paid) traducido al español como “entrega con derechos pagados”: En esta cláusula la responsabilidad total de gastos y riesgos del transporte de la mercancía es del vendedor, es decir que el comprador se encarga solamente de recibir la mercancía en el lugar de destino final, este podría ser uno de los términos más representativos en lo que se refiere a términos económicos sin embargo por la misma razón no es usada con mayor frecuencia, se recomienda hacer uso de esta cláusula cuando el comprador está empezando en el negocio de la compraventa de mercancías internacionales.

Ningún incoterm es mejor que otro, todo depende de la capacidad de organización que tenga tanto el comprador como el vendedor, la elección del mejor término de negociación es de libre elección de las partes involucradas. Este conjunto de elementos fue desarrollado con el fin de facilitar las reglas para la compraventa de mercancías internacionales, por esa razón se recomienda que previamente se tenga claro la responsabilidad existente en el comprador y vendedor dependiendo de cada Incoterm.

La principal ventaja de los incoterms es que se traducen a un lenguaje universal para todas las personas involucradas en el comercio exterior desde el transportista, el tramitador y el grupo de negociadores, eso facilita de gran manera que los negociantes de diferentes países puedan de alguna manera hablar el mismo idioma en cuanto a responsabilidades de la mercancía se refiere.

En resumen (BusinessCol, s/f) menciona que los incoterms determinan:

- El alcance del precio.
- En qué momento y donde se produce la transferencia de riesgos sobre la mercadería del vendedor hacia el comprador.
- El lugar de entrega de la mercadería.
- Quién contrata y paga el transporte
- Quién contrata y paga el seguro
- Qué documentos tramita cada parte y su costo

La figura que se muestra a continuación brinda de manera más sencilla una explicación para aplicación de cada Incoterm:

Modalidad de transporte	Mercancía acondicionada para la venta	Carga en el almacén del vendedor	Transporte interior en el origen	Formalidades aduaneras de exportación	Gastos manipulación en origen	Transporte principal	Seguro de mercancía	Gastos manipulación en el destino	Formalidades Aduaneras de importación	Transporte interior en destino	Entrega de la mercancía al comprador
EXW Multimodal	Yellow	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
FCA Multimodal	Yellow	Green	Green	Green	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
FAS Marítimo	Yellow	Green	Green	Green	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
FOS Marítimo	Yellow	Green	Green	Green	Green	Red	Red	Red	Red	Red	Red
CPT Multimodal	Yellow	Green	Green	Green	Green	Yellow	Red	Red	Red	Red	Red
CIP Multimodal	Yellow	Green	Green	Green	Green	Yellow	Yellow	Red	Red	Red	Red
CFR Marítimo	Yellow	Green	Green	Green	Green	Yellow	Red	Red	Red	Red	Red
CIF Marítimo	Yellow	Green	Green	Green	Green	Yellow	Yellow	Red	Red	Red	Red
DAT Multimodal	Yellow	Green	Green	Green	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red	Red
DAP Multimodal	Yellow	Green	Green	Green	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Yellow	Yellow
DDP Multimodal	Yellow	Green	Green	Green	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow

COSTES DEL VENDEDOR    
 RESPONSABILIDAD DEL VENDEDOR    
 COSTES DEL COMPRADOR    
 RESPONSABILIDAD DEL COMPRADOR

Figura 26. Incoterms

Fuente: (<http://unireco.com/incoterms/>)

### 3.8. Regímenes Aduaneros

Según el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador y su base legal **Fuente especificada no válida.**, se reconoce a los regímenes aduaneros como el tratamiento aplicable a las mercancías, solicitado por el declarante, de acuerdo a la legislación aduanera vigente; esto significa que, se determina a los Regímenes aduaneros como el conjunto de operaciones que está relacionado directamente con un destino aduanero específico de un producto o mercancía, de acuerdo a la declaración que ha sido presentada por el interesado ante la aduna.

El mismo es establecido por el contribuyente y está basado en la función que se le piensa dar en el país de destino. El conocimiento de los regímenes especiales, permiten conocer la destinación que tendrán las mercancías, tanto al ingreso como a la salida del territorio nacional.

Los regímenes aduaneros se clasifican en:

- Regímenes de importación
- Regímenes de exportación
- Otros regímenes aduaneros
- Regímenes de Excepción

### 3.8.1. Regímenes de exportación

Tipo	Nombre	Garantía	DAI	Asignación de código	Método de compensación	Tipo de compensación	Herramienta de compensación Ecuapass
Transformación	Exportación temporal con reimportación en el mismo estado	-	50	-	Directo	Reimportación en el mismo estado	DAI 32
						Exportación a consumo	DAE 40
No transformación	Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo	-	51	-	Directo	Reimportación para perfeccionamiento pasivo	DAI 31
						Exportación a consumo	DAE 40

DAI: Declaración Aduanera de Importación  
DAE: Declaración Aduanera de Exportación

*Figura 27. Regímenes de exportación*

*Fuente: (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2010) (Libro V del COPCI, 2011)*

#### A) Regímenes de transformación

##### **Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo (Régimen 51)**

Es el régimen aduanero por el cual las mercancías que están en libre circulación en el territorio aduanero pueden ser exportadas temporalmente fuera del territorio aduanero o a una Zona Especial

de Desarrollo Económico ubicada dentro de dicho territorio para su transformación, elaboración o reparación. **Fuente especificada no válida.**

Para la aplicación de este régimen, se podrá autorizar para el cumplimiento, en el exterior, de alguno de estos tres condicionamientos:

- a) La reparación de mercancías, incluidas su restauración o acondicionamiento;
- b) La transformación de las mercancías
- c) La elaboración de las mercancías, incluidos su montaje, incorporación.

Plazo: La reimportación de las mercancías exportadas temporalmente deberá realizarse, incluyendo las prórrogas, dentro del plazo de dos años a partir de la fecha de embarque hacia el exterior. **Fuente especificada no válida.**

## **B) Regímenes de no transformación**

### **Exportación definitiva (Régimen 40)**

Es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero ecuatoriano o a una Zona Especial de Desarrollo Económico, con sujeción a las disposiciones establecidas en la normativa legislación vigente. Fuente especificada no válida.

### **Exportación temporal para reimportación en el mismo estado (Régimen 50)**

Es el régimen aduanero que permite la salida temporal del territorio aduanero de mercancías en libre circulación con un fin y plazo determinado, durante el cual deberán ser reimportadas sin haber experimentado modificación alguna, las mercancías deberán ser susceptibles de identificación.

### Fuente especificada no válida.

Plazo: La reimportación de las mercancías exportadas bajo este régimen deberá realizarse, dentro del plazo máximo de dos años a partir de la fecha de embarque hacia el exterior, con excepción de las mercancías nacionales o nacionalizadas destinadas a la ejecución de obras o prestación de servicios, las que podrán permanecer en el exterior hasta noventa días después de la finalización del respectivo contrato u obra. Fuente especificada no válida

### 3.8.2. Regímenes de importación.

Tipo	Nombre	Garantía	DAI	Asignación de código	Método de compensación	Tipo de compensación	Herramienta de compensación Ecuapass
Transformación	Admisión Temporal para perfeccionamiento activo	Específica y General (sólo para instalaciones industriales)	21	Insumo	A/C	Cesión de Titularidad	A/C
					A/C	Exportación a consumo	DAE 40 + A/C
					A/C	Reexportación	DAE 61 + A/C
					A/C	Nacionalización	A/C + DAI 10
					A/C	Regularización por pérdida o destrucción	A/C + DAI 87
	Transformación bajo control aduanero	General	72	Insumo	A/C	Exportación a consumo	DAE 40 + A/C
					A/C	Reexportación	DAE 61 + A/C
					A/C	Nacionalización	A/C + DAI 10
					A/C	Regularización por pérdida o destrucción	A/C + DAI 87
					A/C	Destrucción de desperdicios	A/C + DAI 86
No transformación	Admisión temporal para reexportación en el mismo estado	Específica	20	-	Directo	Reexportación en el mismo estado	DAE 60
						Nacionalización	DAI 10
						Regularización por pérdida o destrucción	DAI 87
						Cambio de Obra o Beneficiario	DAI 20
	Depósito Aduanero	General	70	-	Directo	Reexportación	DAE 60
						Nacionalización	DAI 10
						Regularización por pérdida o destrucción	DAI 87
	Almacén libre	General	73	Producto	Directo	Reexportación Individualizada	Pantalla Control Ventas
						Reexportación en el mismo estado	DAE 60
						Destrucción	Pantalla Control de destrucción
						Nacionalización	DAI 10
	Almacén especial	General	75	Producto	Directo	Reexportación Individualizada	Pantalla Reexp. Individualizada
						Reexportación en el mismo estado	DAE 60
						Regularización por pérdida o destrucción	DAI 87
						Nacionalización	DAI 10
	Ferias Internacionales	Específica	24	-	Directo	Reexportación en el mismo estado	DAE 60
						Nacionalización	DAI 10
						Regularización por pérdida o destrucción	DAI 87
	Zona Franca	General	90	-	Directo	Nacionalización	DAI 10
						Exportación a consumo	DAE 40
Reposición con franquicia Arancelaria	-	-	11	-	Directo	Nacionalización + Certificado de reposición + Exportación a consumo + Reposición con franquicia arancelaria	DAI 10 + CERTIFICADO + DAE 40 + DAI 11

A/C: Anexo Compensatorio

DAI: Declaración Aduanera de Importación

DAE: Declaración Aduanera de Exportación

*Figura 28. Regímenes de importación*

*Fuente: (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2010)*

A) Regímenes de no transformación

### **Importación para el consumo (Régimen 10)**

Es el régimen aduanero de ingreso definitivo de mercancías al país, cuyos procedimientos para su aplicación serán establecidos por el Director General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Las mercancías ingresadas bajo este régimen podrán circular libremente en el Territorio ecuatoriano una vez satisfecha la obligación tributaria aduanera. (Reglamento al COPCI, 2010, pág. Art. 120)

### **Admisión temporal para reexportación en el mismo estado (Régimen 20)**

Es el régimen especial aduanero a través del cual se puede introducir mercancías al territorio ecuatoriano, para ser utilizadas en un fin determinado, con suspensión total o parcial de los derechos e impuestos a la importación. Las mercancías importadas a este régimen deberán ser individualizadas y susceptibles de identificación, sometidas por ley a aforo físico. (Reglamento al COPCI, 2010, pág. Art. 123).

Plazo: Un año, salvo las mercancías para la ejecución de obras y prestación de servicios públicos, el plazo será la duración del contrato. (Reglamento al COPCI, 2010, pág. Art. 125).

### **Reimportación en el mismo estado (Régimen 32)**

Es aquel que permite la importación para el consumo teniendo en cuenta que permite la exoneración de los derechos e impuestos a la importación y recargos aplicables, de aquellas mercancías que han sido exportadas de forma definitiva.

Condiciones: La mercancía debe ser la misma que se exportó y no haberse sometido a ningún tipo de transformación en el extranjero, contar con el certificado de origen y deberá estar consignada a nombre de quién realizó la exportación a consumo. (Reglamento al COPCI, 2010, pág. Art. 121).

Plazo: La reimportación deberá ser realizada dentro de un año contado desde la fecha de embarque de la exportación a consumo (Reglamento al COPCI, 2010, pág. Art. 122).

### **Reposición con franquicia arancelaria (Régimen 11)**

Según el (Reglamento al COPCI, 2010, pág. Art. 140), la Reposición con franquicia arancelaria, es el régimen aduanero que permite importar con exoneración de los derechos e impuestos a la importación y recargos con excepción de las tasas aplicables, mercancías idénticas o similares por su especie, calidad y sus características técnicas a aquellas nacionalizadas y que hayan sido utilizadas para obtener las mercancías exportadas previamente con carácter definitivo.

Condiciones:

- a) Que el solicitante del régimen se encuentre domiciliado dentro del territorio aduanero ecuatoriano.
- b) Que los productos que ingresaron al país no registren cambios en su condición, características fundamentales o estado al momento de su exportación definitiva.
- c) Que sea posible determinar que los productos que ingresan al país bajo este régimen, son idénticos o similares a aquellos que se importaron para el consumo, y que fueron incorporados en los productos previamente exportados definitivamente.

- d) Que previo a la exportación de los bienes que incorporen productos importados a consumo, se haya obtenido el certificado de reposición, en los términos y condiciones previstos para el efecto. (Reglamento al COPCI, 2010, pág. Art. 140)

Plazo: Para acogerse a los beneficios del régimen de Reposición de mercancías con Franquicia Arancelaria, la Declaración Aduanera de mercancías de exportación de los productos compensadores deberá presentarse dentro del plazo de un año que se computará a partir de la fecha del levante de las mercancías importadas para el consumo. La declaración al régimen de reposición con franquicia arancelaria mediante la que los bienes ingresen al país deberá ser presentada dentro de los seis meses posteriores al embarque de las mercancías exportadas definitivamente. (Reglamento al COPCI, 2010, pág. Art. 143)

### **Depósitos aduaneros (Régimen 70)**

El Depósito Aduanero es un régimen especial aduanero, mediante el cual las mercancías importadas son almacenadas por un periodo determinado sin el pago de derechos e impuestos y recargos aplicables; y, podrá ser público o privado. Los depósitos aduaneros privados estarán destinados al uso exclusivo de su titular. Los depósitos aduaneros públicos podrán almacenar mercancías de propiedad de terceros.

Plazo: Un año (Reglamento al COPCI, 2010, pág. Art. 146)

## **B) Regímenes de transformación**

### **Admisión temporal para perfeccionamiento activo (Régimen 21)**

Según el (Reglamento al COPCI, 2010, pág. Art. 131) El Régimen de admisión temporal para perfeccionamiento activo tiene un plazo de un año con opción a prórroga una sola vez por el período igual autorizado; es un régimen aduanero suspensivo del pago de impuestos a través del cual se puede introducir mercancías al territorio ecuatoriano para ser sometidas a un proceso de perfeccionamiento, siempre que cumpla con cualquiera de estos fines (Reglamento al COPCI, 2010):

- a) Transformación
- b) Elaboración de nuevas mercancías, aún inclusive en caso de montaje, incorporación ensamblaje y adaptación a otras mercancías
- c) Reparación, restauración o acondicionamiento
- d) Cumplimiento de programas de maquila autorizados por la autoridad competente.

Es decir que, es una herramienta de Comercio Exterior, habilitada para productores, empresarios y personas naturales. A su vez permite la suspensión total de obligaciones tributarias por concepto de ad-valorem, FODINFA e IVA a aquellos que opten por la utilización de este régimen.

Además, tiene un enfoque direccionado a aquella producción nacional (no está dirigido para lubricantes, equipos de oficina, maquinas) que será directamente exportada, razón por la cual resulta conveniente realizar una investigación previa de cuales son aquellas empresas que operan bajo este Régimen a fin de que se pueda aprovechar materias primas, insumos y embalaje a menor costo debido a la suspensión total de tributos al comercio exterior.

**Requisitos básicos para acceder al régimen:**

1. Ruc
2. Registro de Importador
3. Firma electrónica / TOKEN

### **Figuras del Régimen:**

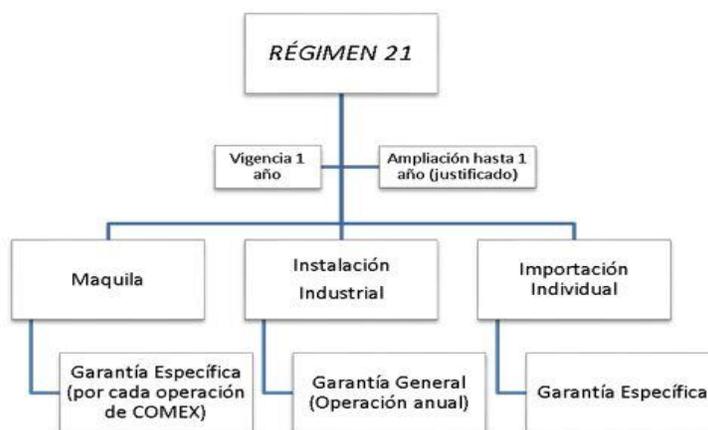
#### **Garantía General:**

Entrega a la Aduana el valor de los tributos a pagarse por todo el año de operación

(ADVALOREM, FODINFA, IVA)

#### **Garantía Específica:**

Entrega a la Aduana el valor de los tributos a pagarse por proceso de importación, a ser devuelta siempre y cuando se cumplan con el Régimen 21. (Guizado Alarcón, 2017)



*Figura 29. Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo*

### **Anexos compensatorios**

Formulario donde se registran los insumos utilizados en un proceso productivo, generado por el importador natural o industrial y exportador. Es decir, documentos que permiten la correcta

regularización al Régimen 21. Para el descargo de los tributos es imperante tomar en cuenta que deben ser presentados antes, durante y después de realizar el proceso de exportación. Además, es importante realizar a tiempo los anexos compensatorios para evitar pagos tributarios, multas o demás costos extras.

En el caso de que el importador o exportador no presente los anexos compensatorios, estará incurriendo en una falta reglamentaria, es decir una sanción del 50% de un SBU por cada declaración de exportación realizada, en este sentido, aduana tendrá la facultad de iniciar un proceso sumario.

### Forma de culminación del Régimen



*Figura 30. Forma de culminación del Régimen*

### Transformación bajo control aduanero (Régimen 72)

Es el régimen especial aduanero que permite introducir al país mercancías, con suspensión del pago de tributos al comercio exterior, para someterlas a operaciones que modifiquen su especie o estado. Bajo este régimen podrán ingresar todo tipo de mercancías susceptibles de ser transformadas, incluso aquellas que se consideren de prohibida importación. Las mercancías de prohibida importación que ingresen bajo este régimen especial, deberán estar destinadas a procesos

de transformación, cuyo producto resultante no podrá mantener la característica de prohibida importación, en los casos en que esta se pretenda importar para el consumo. (Reglamento al COPCI, 2010, pág. Art. 150).

Plazo: Máximo seis meses, contado a partir del momento del levante de la mercancía o su aceptación de cambio a este régimen especial. Cuando la autorización se haya otorgado por un plazo inferior al máximo establecido en el presente inciso, se podrá solicitar las prórrogas requeridas, siempre que en su totalidad no superen los seis meses de permanencia en el país. (Reglamento al COPCI, 2010, pág. Art. 154)

### **Almacén especial (Régimen 75)**

Según el (Reglamento al COPCI, 2010, pág. Art. 181), se define como el régimen especial aduanero que permite almacenar mercancías destinadas al aprovisionamiento, reparación y mantenimiento de naves, aeronaves y unidades de carga destinadas para la prestación del servicio público de transporte de pasajeros y carga, libre de todo tributo al comercio exterior. Bajo este régimen podrán ingresar repuestos, partes, piezas y provisiones destinados a reparación, aprovisionamiento y mantenimiento de medios de transportes y unidades de carga. Plazo: 5 años. (Reglamento al COPCI, 2010, pág. Art. 185)

### **Otros regímenes Aduaneros**

- Devolución condicionada (Régimen 53)
- Almacén libre (Régimen 73)
- Almacén especial (Régimen 75)
- Ferias internacionales (Régimen 24)
- Tránsito aduanero (Régimen 80 – DTAI)

- Reembarque (Régimen 83)
- Transbordo (Régimen 81)

### 3.8.3. Regímenes de excepción

- “Tráfico Postal Internacional” y “Mensajería Acelerada o Courier”
- Tráfico Fronterizo
- Menaje de casa y equipo de trabajo
- Efectos personales de pasajeros
- Aprovisionamiento
- Vehículo de uso privado de turista

## 3.9. Análisis macroeconómico

Para lograr proyectar que panorama se espera cuando se pretende internacionalizar un producto, se hace necesario entender cuál es la perspectiva a nivel país en cuanto al entorno de indicadores macroeconómicos se refiere, ya que estos determinaran un bosquejo de cómo actuar frente al proyecto que se está planteando.

### 3.9.1. Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB (Producto Interno Bruto) es uno de los indicadores macroeconómicos más importantes para el análisis del crecimiento o recesión económica de cada país, básicamente lo que este indicador mide es el valor de los bienes y servicios finales producidos en un país, además del crecimiento de producción de empresas en cada territorio, reflejando la competitividad de las empresas.

(Uriarte, 2018) Menciona que el origen de este importante indicador macroeconómico es creación de Simon Kuznet, ganador del Premio Nobel de Economía en 1971, quien trabajaba diseñando modelos de medición del crecimiento económico y distribución del ingreso.

El cálculo del PIB se puede realizar mediante tres métodos:

- *En base a los gastos:* En donde intervienen variables como el consumo, la inversión, el gasto público y las exportaciones netas.
- *En base a los ingresos y distribución:* Intervienen variables relacionadas a ingresos tales como salarios, rentas, intereses financieros, amortizaciones, impuestos directos y subsidios.
- *En base a la oferta o valor agregado:* se calcula en base al ingreso neto de cada sector económico del país.

*Tabla 3.*

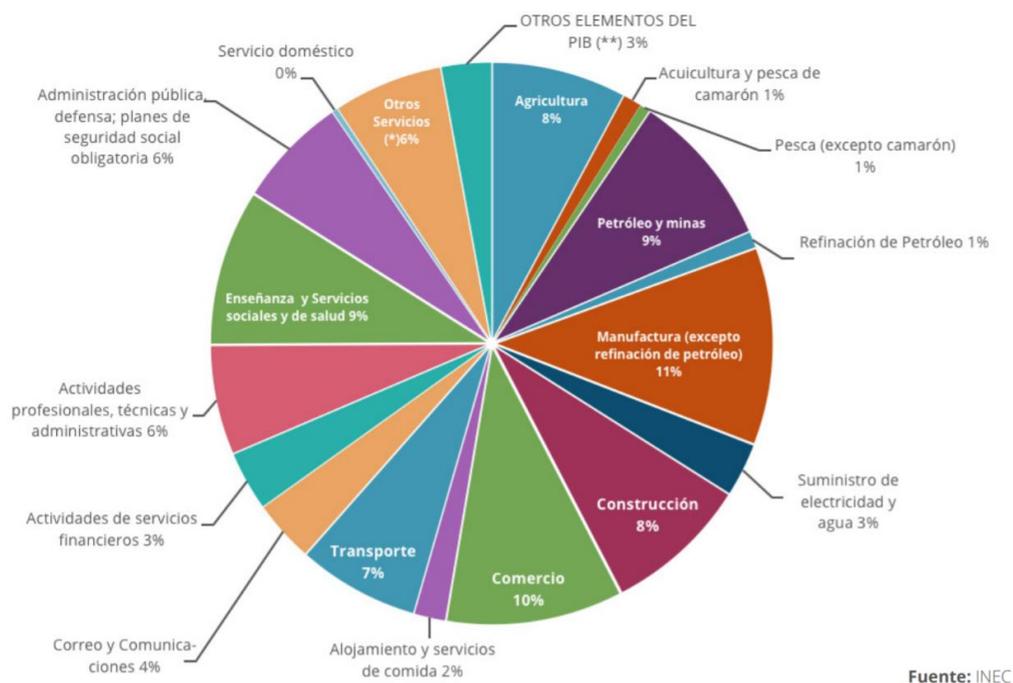
***Tasa de crecimiento anual***

<b>Año</b>	<b>Miles de millones (\$)</b>	<b>Tasa de crecimiento anual (%)</b>
2014	101 726,33	-
2015	99 290,40	-2,39
2016	98 614,00	-0,68
2017	100 472,20	1,88

Fuente: *Banco Central del Ecuador*

Sin embargo, para el proyecto de investigación se hace necesario conocer en qué porcentaje esta industria está aportando al PIB para poder determinar qué tan importante es a nivel nacional; considerando que la confección de prendas de vestir es una actividad perteneciente al sector textil

que se dedica específicamente a la producción se puede concluir que pertenece al área de la manufactura, y por lo tanto el análisis se realizara para este sector.

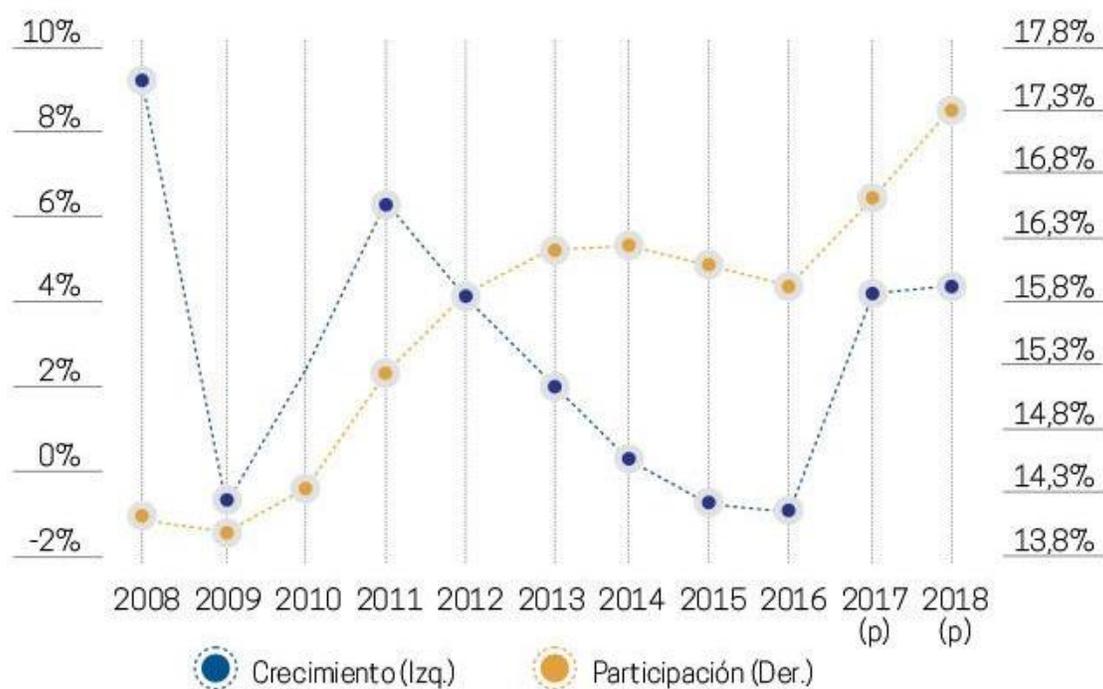


*Figura 31. Composición del PIB por sectores al 2017*  
Fuente: Instituto Nacional de estadísticas y Censos (INEC)

Es importante resaltar que el sector de la manufactura contribuye con un porcentaje importante del 11% ubicándolo en la industria que más aporta a la economía nacional, es decir es un importante sector para la generación de empleo y dinamismo económico: le sigue el sector del comercio con un aporte del 10% y posteriormente la refinación con un 9%. Mientras cada sector finalice con cifras positivas se podrá deducir que la economía nacional será más favorable.

La manufactura es un importante sector para el desarrollo de la economía debido a que permite la elaboración de productos con alto valor agregado, generando una oportunidad de diferenciación, lo que fortalece a la industria de Ecuador. Sin embargo, este sector se ve afectado directamente de

las condiciones del mercado interno y mercado externo, por ejemplo en el año 2015 y 2016 donde hubo restricción a las importaciones de acuerdo a lo mencionado por (Redaccion Ekos, 2018) la tasa de crecimiento fue negativa (-0,8% y -1% respectivamente), además es necesario mencionar que para que este sector pueda seguir creciendo su dependencia se basa en el acceso a materias primas y bienes de capital necesarios para su producción, acompañado con la evolución del mercado interno.

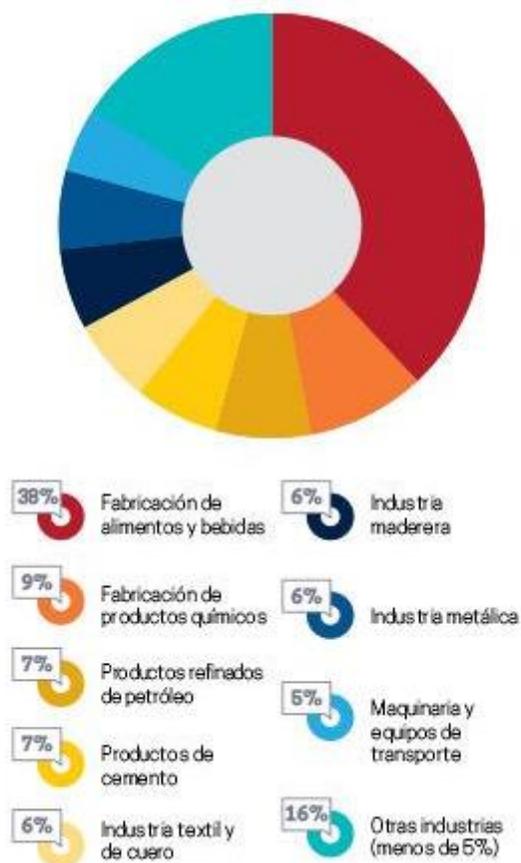


*Figura 32. Evolución y participación en el PIB de la industria manufacturera*

*Fuente: Banco Central del Ecuador*

La industria manufacturera a su vez está compuesta por veinticuatro (24) diferentes ramas que tienen un aporte desigual el uno del otro, esto como consecuencia de que hay sectores que se han visto más beneficiados unos con otros a través de los diferentes programas e incentivos

gubernamentales, barreras arancelarias y no arancelarias, resoluciones de la asamblea nacional, inversión extranjera, gestión propia, etc.



**Figura 33.** Composición de la industria manufacturera

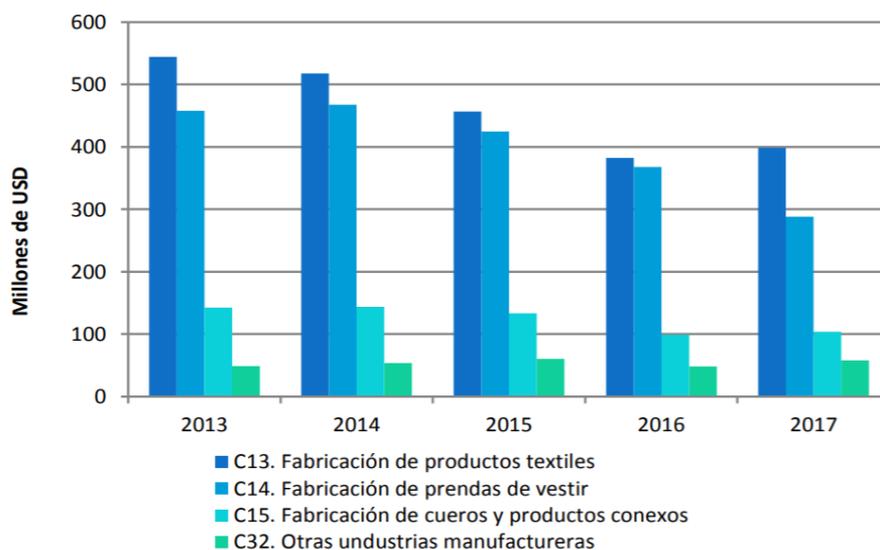
Fuente: Banco Central del Ecuador

La fabricación de alimentos y bebidas aporta con un 38% para el desarrollo de la industria manufacturera, siendo una de las industrias más representativa a nivel de la nacional; sin embargo es necesario mencionar que la industria textil y de cuero aporta con un 6%, no es de las industrias más fuertes pero de acuerdo a (McKinsey Global Institute, 2012) que agrupa a los subsectores con características especiales, que en este caso ingresa el sub sector de la fabricación de prendas de

vestir, define a los sectores intensivos de trabajo como: “*Aquellos en donde las empresas que lo conforman realizan actividades de producción intensiva en mano de obra*”.

(Camino, Bermudez, Suarez, & Mendoza, 2018) Han determinado que los sectores intensivos en trabajo están compuestos de acuerdo a CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) fabricación de productos textiles (C13), fabricación de prendas de vestir (C14) y fabricación de cuero y productos conexos (C15), entre otros. Este sector durante el periodo 2013-2017 tuvo ingresos de 5 199 millones de USD, representando el 4,3% del total de ingresos reportados en el sector manufacturero.

Para el caso de estudio se considera el subsector C14, el mismo que ha sido afectado en la disminución en los ingresos por ventas generadas, presentando una variación negativa promedio anual del 10,5%.



*Figura 34. Ingresos por ventas por subsector del macro-sector intensivo en trabajo durante el periodo 2013-2017*

*Fuente: Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros (SCVS).*

De acuerdo a la segmentación por tamaño de empresas (Camino, Bermudez, Suarez, & Mendoza, 2018), establece que en el periodo 2013-2017 las grandes empresas han generado 3 092 millones de USD, aportando con el 59% del total de ingresos para este mercado. Los subsectores C13 y C14 aportaron con 51% y 37% respectivamente. Las empresas medianas aportaron 1 620 millones de USD, representando en promedio un 32% de participación, mientras que las pequeñas empresas reportaron 464 millones de USD durante el mismo periodo registraron 464 millones de USD alcanzando apenas un 9% de participación promedio anual, dentro de los subsectores más representativos siguen destacándose el C14 y C13 con un 40% y 32% respectivamente. Finalmente, las microempresas obtuvieron apenas 23 millones que corresponden al 0,5% de participación.

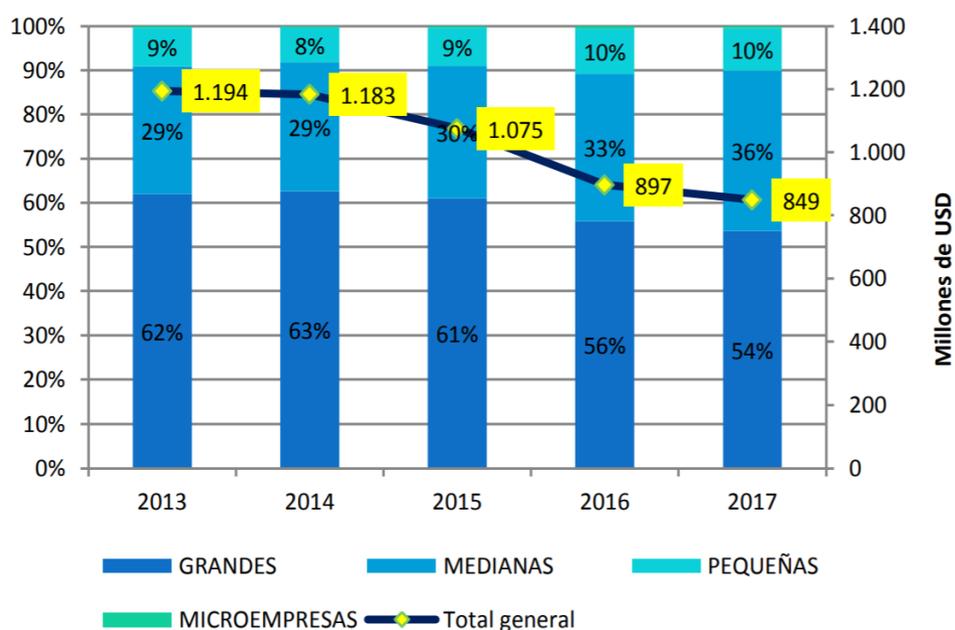
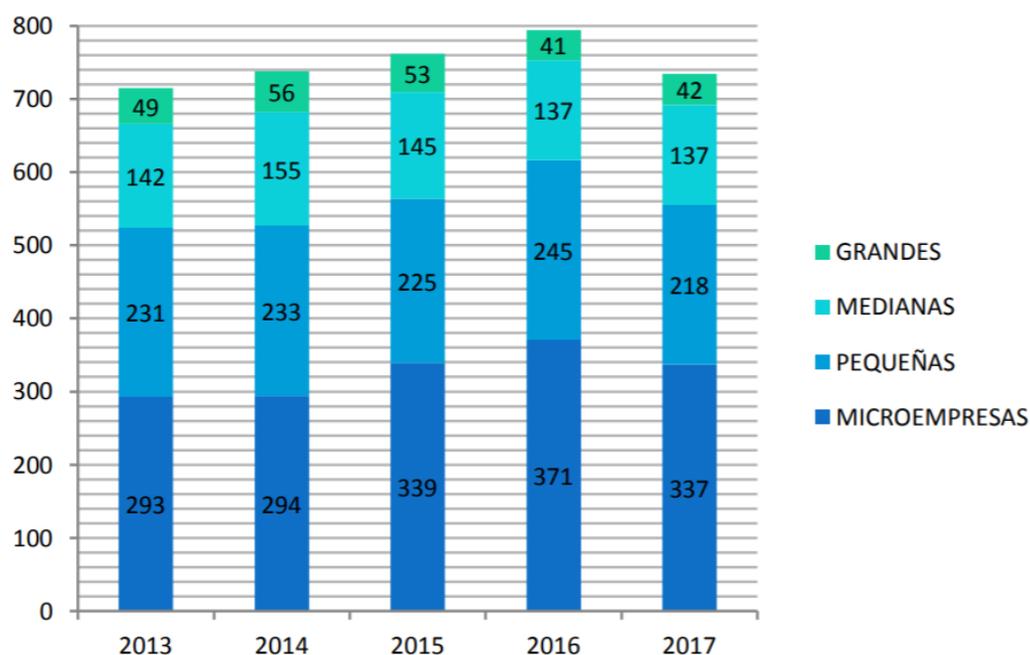


Figura 35. Ingresos por venta por tamaño del macro-sector intensivo en trabajo durante el periodo 2013-2017

Fuente: Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros (SCVS).

Las empresas manufactureras del sector intensivo en trabajo demandan de mano de obra operativa con largas horas de empleo, contribuyendo en promedio con el 9,9% del total de

trabajadores por el sector manufacturero anualmente. Durante el periodo 2013-2017 fueron 749 compañías que anualmente se dedicaron a estas actividades, el 44 % fueron microempresas, el 31% pequeñas empresas, el 19% corresponde a medianas empresas y apenas el 6% corresponde a grandes empresas, sin embargo, estas últimas aportaron con el 53% del total de empleos generados, mientras que a las medianas y pequeñas empresas les corresponde el 31% y 12% respectivamente.



*Figura 36. Número de empresas en el macro-sector intensivo en trabajo por tamaño durante el periodo 2013-2017*

*Fuente: Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros (SCVS).*

Las actividades de fabricación de prendas de vestir generan en promedio anual el 47.4% del total de empleos generados por el macro-sector intensivo en trabajo. El Ministerio de Industrias y Productividad señaló que el sector textil generó 174 125 oportunidades laborales, aportando al 21% de la producción del Ecuador, el Banco Central de Ecuador afirma que el incremento en la confección de prendas de vestir en el año 2016 tuvo un crecimiento importante.

*Tabla 4.*  
*Porcentaje de empresas textiles en Ecuador*

Pichincha	50%
Tungurahua	19%
Azuay	17%
Guayas	10%
Otras provincias	4%

Fuente: Banco Central del Ecuador

### 3.9.2. Balanza comercial

La balanza comercial es el registro económico representado en importaciones y exportaciones de un país, permitiendo evaluar si los bienes que se venden son mayores a los bienes que se compran; esta diferencia puede presentar los resultados en información numérica positiva que indica una balanza comercial favorable exponiendo que el dinero que ingresa al país es mayor al que sale, o también puede ser una balanza comercial negativa indicando que no es favorable para el país debido a que el dinero que sale es mayor al que ingresa.

Para el caso específico del sector textil, la balanza comercial se ve afectada directamente por las medidas gubernamentales, es decir tanto las medidas arancelarias como las no arancelarias.

Tabla 5.  
**Balanza comercial**

Año	Exportaciones	Tasa de crecimiento anual (%)	Importaciones	Tasa de crecimiento anual (%)	Balanza comercial	Tasa de crecimiento anual (%)
2014	\$25 724,40	-	\$27 726,30	-	-\$2 001,90	-
2015	\$18 330,60	-28,74	\$21 518,00	-22,39	-\$3 187,40	59,22
2016	\$16 797,70	-8,36	\$16 324,20	-24,14	\$473,5	-114,86
2017	\$19 122,50	13,84	\$20 009,70	22,58	-\$887,20	-287,37

Fuente: *Banco Central del Ecuador*

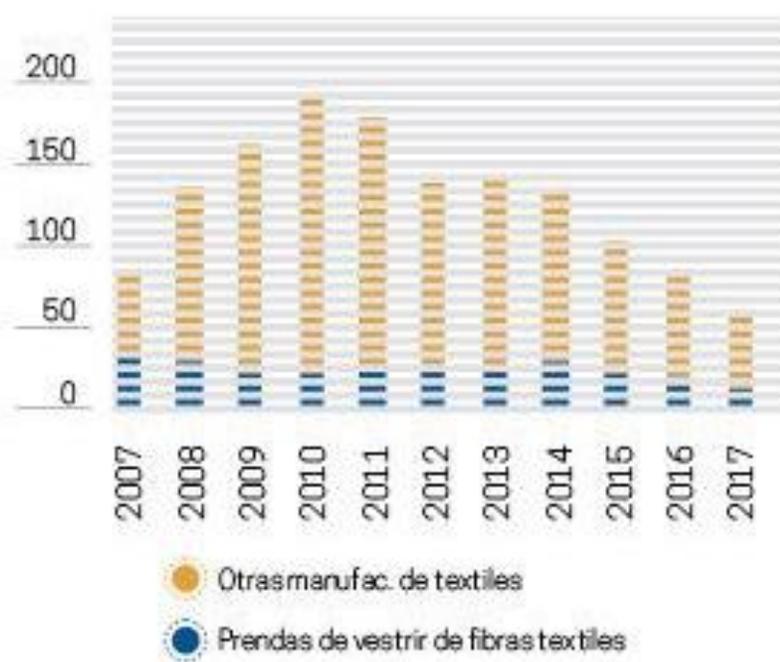


Figura 37. *Balanza Comercial Textil*  
Fuente: *Banco Central del Ecuador*

### 3.9.3. Canasta Familiar Básica

El (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, s/f) ha definido que la Canasta Familiar Básica (CFB) es un conjunto de bienes y servicios que son imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del hogar tipo compuesto por 4 miembros con 1,6 perceptores de ingresos, que ganan la remuneración básica unificada. Calcular el costo de esta canasta es necesario para el análisis de la relación entre remuneraciones e inflación.

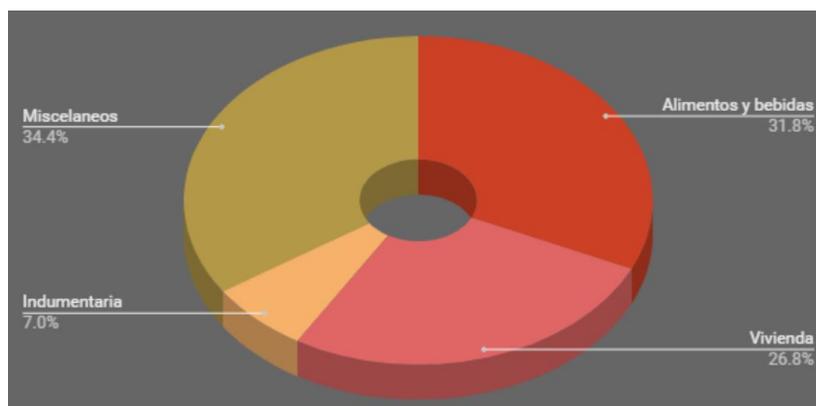
**Tabla 6.**  
*Canasta familiar*

<b>Año</b>	<b>CFB</b>	<b>\$ Destinado a prendas de vestir</b>
2013	\$608,85	\$43,56
2014	\$636,78	\$41,71
2015	\$664,94	\$49,88
2016	\$687,31	\$50,53
2017	\$707,68	\$49,67

---

***Fuente: Composición de la canasta básica***

La canasta está conformada por aproximadamente 200 artículos repartidos entre alimentos, bebidas alcohólicas, prendas de vestir, servicios básicos, atención médica, celular, internet, entre otros.



*Figura 38. Composición de la canasta básica*

*Fuente: (Ecuador Chequea, 2019)*

La importancia de este indicador es para determinar cuánto gasta en promedio una familia ecuatoriana en prendas de vestir, de acuerdo a la figura superior muestra que un 7% del dinero mensual que ingresa al hogar ecuatoriano es destinado para indumentaria de caballeros, damas y niños. Es decir, que, si la necesidad de vestir es una necesidad básica para los seres humanos, no es una prioridad a la hora de comprar.

### 3.10. Caso Confecciones Hoja Verde.

#### 3.10.1. Ejemplos de empresas del sector textil de la confección dedicadas a exportar

##### **Empresa Comercial ETATEX Cia. Ltda.**

Comercial ETATEX inició en el año de 1963 en el centro de Quito con la apertura de un local dedicado a la comercialización de telas, pieles y algunos artículos de hogar de diferentes tipos, su fundador fue el señor Emilio Marcovici Sabou junto a su esposa la señora Eta Longaver; el almacén que empezó vendiendo telas poco a poco se fue diversificando hacia la venta de prendas de vestir, es así que en el año de 1978 decidieron abrir un segundo local, de igual manera ubicado en el centro de Quito. Con el éxito que fue teniendo para el año 1984 inauguraron un nuevo local en el Centro Comercial Quicentro Shopping.

El 14 de septiembre del año 1989 deciden oficialmente cambiarse a Comercial ETATEX Cia. Ltda., logrando convertirse en una referente de la moda, permitiendo que para el año de 1990 abriera una nueva sucursal en el Centro Comercial El Bosque, el éxito rotundo de esta cadena de ropa, permitió inaugurar dos nuevos locales en el año de 1995 ubicados en el Centro Comercial Iñaquito y Centro Comercial El Recreo.

En 1995 deciden cambiar su nombre comercial a ETAFASHION. El concepto que maneja este importante retail a nivel nacional es seguir las tendencias de moda y lograr mantener una sensación vanguardista en cada uno de sus locales y las prendas que allí se comercializan, bajo esta tendencia en el año de 1997 logra la apertura de su primer almacén en la ciudad de Guayaquil y posteriormente para el 2001 su segunda tienda en la misma ciudad.

Actualmente tienen 20 tiendas distribuidas en Quito, Guayaquil, Ambato, Manta, Cuenca, Ibarra y Machala respectivamente, incluso tienen una filial adicional en Costa Rica.

The logo for Etafashion consists of the word "ETAFASHION" in a clean, uppercase, sans-serif font. The letters are white with a subtle grey drop shadow, giving the logo a three-dimensional appearance as if it is floating above a light grey surface.

*Figura 39. Logo actual Etafashion*  
*Fuente: (San Marino Shopping, s/f)*

## **Visión Comercial De La Marca**

(Etafashion, 2019) Establece que:

Ser reconocidos como la cadena líder en retail, siendo fuente inspiradora de moda para nuestros clientes, empleados y proveedores a nivel mundial.

## **Misión**

Inspira estilos de vida creando una conexión con nuestros clientes, ofreciendo una fascinante experiencia de compra y excelencia en el servicio.

## **Objetivos**

- Ser una compañía de calidad.
- Tener una excelente relación Costo – Calidad.
- Proveer a los clientes externos e internos, productos y servicios novedosos que cumplan plenamente sus requerimientos.



*Figura 40. Escaparate en tienda Etafashion  
Fuente: (Etafashion, 2019)*

De acuerdo a (El Universo, 2018) Jennifer Luna, gerente de compras de Etafashion, indica que el 30% de los proveedores de Etafashion son pymes. Y a medida que la empresa crece en desempeño, también lo hacen los proveedores.

“Apoyamos a las empresas locales; el crecimiento de estos últimos años es de dos dígitos. Dentro de la base de nuestros proveedores tenemos registrados 1300 de los cuales las pymes son más de 500”, agrega Luna.

### **Estrategia de Marca:**

El eje principal de la marca es su enfoque total hacia los clientes, buscando conectar a través de las emociones, llegando a complacer sus gustos, deseos y cumplir las expectativas que tienen al momento de ir a cada tienda, de igual manera buscan que tanto los medios físicos como los digitales transmitan el mismo mensaje, que Etafashion sea la opción en donde se pueda encontrar prendas modernas, de moda y que se adapten a cada estilo de vida.

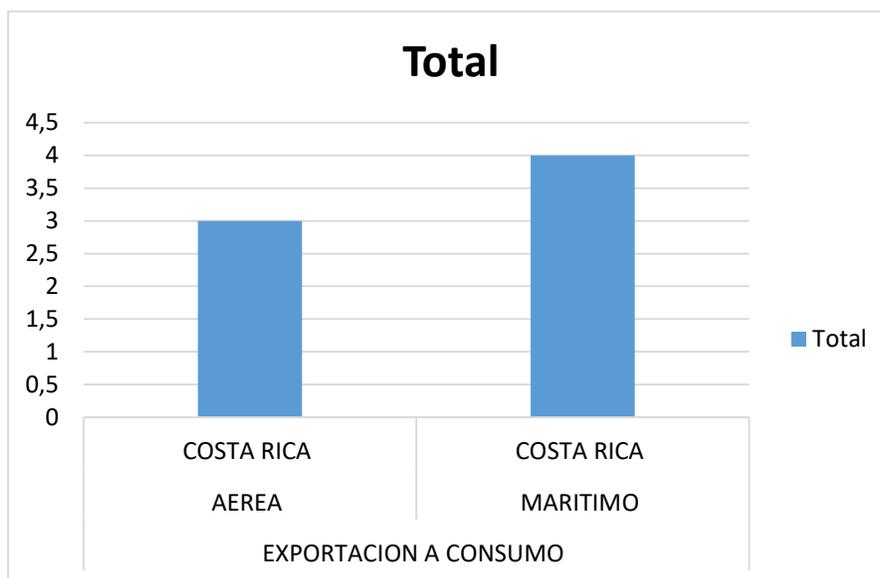
### **Exportaciones:**

*Tabla 7.*

*Exportaciones Etafashion*

<b>Cuenta de TOTAL FOB U\$\$</b>			
<b>Régimen</b>	<b>Vía Transporte</b>	<b>País Destino</b>	<b>Total</b>
Exportación A Consumo	Aérea	Costa Rica	3
	Total, AEREA		3
	MARITIMO	COSTA RICA	4
	Total, MARITIMO		4
Total, Exportación A Consumo			7
Total, general			7

**Fuente:** *Very Trade (2017)*



*Figura 41. Exportaciones Etafashion*  
*Fuente: (Veritrade, 2015)*

**Comercio exterior en los últimos 5 años:**

<b>Importaciones:</b>	
Registros:	36,900
US\$:	34,484,344
<b>Exportaciones:</b>	
Registros:	2,387
US\$:	425,156

*Figura 42. Estadísticas de Comercio Exterior de Comercial Etatex*  
*Fuente: (Veritrade, 2015)*



*Figura 43. Exportaciones de Comercial Etatex*  
*Fuente: (Veritrade, 2015)*



*Figura 44. Importaciones de Comercial Etatex*  
*Fuente: (Veritrade, 2015)*

### **Ejemplo caso Empresa “Confecciones Recreativas Fibran Cia. Ltda”**

Fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, entre otras, para hombres, mujeres, niños y bebés: abrigos, trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones, faldas, calentadores, trajes de baño, ropa de esquí.

CIIU: C1410.02 (Veritrade, 2015)

Los Principales competidores según el portal Aval (Jumbo, Byron, 2018) son:

- Confecciones Recreativas Fibran Cia. Ltda.
- Textiles El Rayo S.A.
- Pasamaneria Sa
- Nimri S.A.
- Compañía Limitada Famedic
- Manufacturas Americanas Cia Ltda
- Empresas Pinto S.A.
- Royaltex S.A.
- Stx Textiles Cia. Ltda.
- Disenforma Diseño Y Moda S.A.

## Indicadores Financieros



*Figura 45. Indicadores Financieros FIBRAN*  
Fuente: (Grupo Ekos, 2019)

### Información general de la empresa

RUC: 1791302931001

### Comercio exterior en los últimos 5 años:

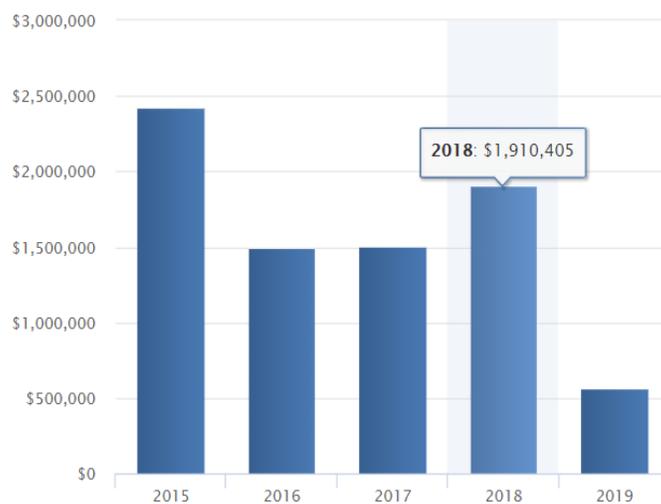
Confecciones Recreativas Fibran Cia. Ltda, es una empresa que registra procesos de comercio exterior con identificador tributario 1791302931001. En los últimos 5 años, ha realizado 8,278 registros.

*Tabla 8.*  
*Importaciones y exportaciones empresa Fibrán*

REGISTROS US\$		
<b>Importaciones:</b>	2,785	7,901,583
<b>Exportaciones:</b>	5,493	3,993,651

**Fuente:** *Very Trade*

### Importaciones



*Figura 46. Valor CIF importado US\$*  
*Fuente: (Veritrade, 2015)*

## Principales productos importados del 2018

PRODUCTOS	REG. ↑↓	US\$ ↑↓	%
PARA TRANSFERENCIA CONTINUA SOBRE TEJIDOS	76	323,275	17 %
DE POLIESTERES	15	294,633	15 %
MEZCLADOS EXCLUSIVA O PRINCIPALMENTE CON ALGODON	5	179,329	9 %

Figura 47. Productos importados 2018

Fuente: (Veritrade, 2015)

Nº	Fecha	Partida Aduanera	Importador	KG. Neto	Cantidad	Unid.	FOB unit	US\$ CIF unit	Unit + Taxes	País Origen	Descripción Comercial
1	10/12/2018	4908901000	CONFECCIONES RECREATIVAS FIBRAN CIA. LTDA	0	19,900	UN	0.083	0.084	0.084	HONG KONG	ETIQUETAS TRANSFER
2	11/12/2018	4908901000	CONFECCIONES RECREATIVAS FIBRAN CIA. LTDA	0	2	KG	174.738	205.475	205.475	HONG KONG	HEAT TRANSFER PSH35311 ETIQUETAS DE TRANSFERENCIA AVERY DENNISON AT297859B
3	21/12/2018	4908901000	CONFECCIONES RECREATIVAS FIBRAN CIA. LTDA	0	23,200	UN	0.071	0.072	0.072	HONG KONG	TRANSFERENCIA DE CALOR

Figura 48. Detalle Poliéster

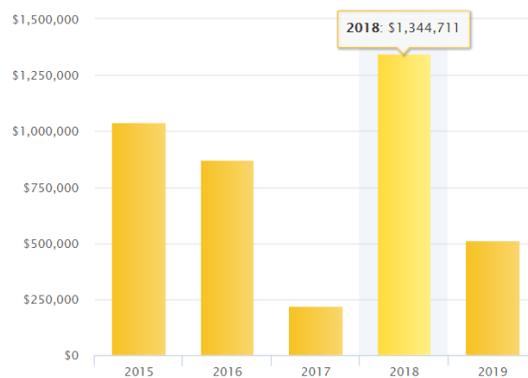
Fuente: (Veritrade, 2015)

### Principales países de importación del 2018

PAISES	REG. ↑↓	US\$ ↑↓	%
CHINA	126	650,284	34 %
PORTUGAL	68	328,537	17 %
UNITED STATES	166	255,862	13 %

*Figura 49. Países de importación*  
Fuente: (Veritrade, 2015)

### Principales exportaciones del 2018



*Figura 50. Valor FOB exportado US\$*  
Fuente: (Veritrade, 2015)

## Embarque

Detalles de las operaciones al máximo nivel permitido por cada país, teniendo como resultado el siguiente: 8,278 Registros

N°	FECHA	PARTIDA ADUANERA	EXPORTADOR	IMPORTADOR	KG. NIETO	CANTIDAD	UNID.	US\$ UNID.	DUA	PAÍS ORIGEN	DESCRIPCIÓN COMERCIAL
1	10/12/2018	4908901000	DHL EXPRESS USA (MIA)	CONFECCIONES RECREATIVAS FIBRAN CIA. LTDA.	0	19,900	UN	0.08	019-2018-91-00889352-1		ETIQUETAS TRANSFER
2	5/12/2018	4908901000	DHL EXPRESS USA (MIA)	CONFECCIONES RECREATIVAS FIBRAN CIA. LTDA.	0	10,000	UN	0.03	019-2018-91-00877689-1		LOGOTIPO DE TRANSFERENCIA DE CALOR
3	21/12/2018	4908901000	DHL EXPRESS USA (MIA)	CONFECCIONES RECREATIVAS FIBRAN CIA. LTDA.	0	23,200	UN	0.07	019-2018-91-00926513-1		TRANSFERENCIA DE CALOR
4	10/12/2018	4908901000	DHL AERO EXPRESO SA	CONFECCIONES RECREATIVAS FIBRAN CIA. LTDA.	0	2,100	UN	0.08	019-2018-91-00890768-1		LOGOTIPO DE TRANSFERENCIA DE CALOR

Figura 51. Detalle embarques  
Fuentes: (Veritrade, 2015)

Partida Aduanera	4908901000
Descripción Partida Aduanera	PARA TRANSFERENCIA CONTINUA SOBRE TEJIDOS
Aduana	GQUIL - AEREO
Fecha Importación (dd/mm/yyyy)	10/12/2018
Descripción Comercial	ETIQUETAS TRANSFER
Importador	CONFECCIONES RECREATIVAS FIBRAN CIA. LTDA.
Exportador	DHL EXPRESS USA (MIA)

Peso Bruto KG	Peso Neto KG	Cantidad	Unidad	País Origen	País Compra	Puerto Embarque	Via	Transporte	Agente Aduanera
0	0	19,900	UN	HONG KONG		MIAMI (MIA)-MIAMI INTERNATIONAL AIRPORT	AEREA	AMERICAN AIRLINES INC.	

FOB US\$ TOTAL	FOB US\$ UNIT.	FLETE US\$ TOTAL	FLETE US\$ UNIT.	SEGURO US\$ TOTAL	SEGURO US\$ UNIT.	CIF US\$ TOTAL	CIF US\$ UNIT.	CIF + IMPUESTOS (IGV NO INCLUYE) US\$ UNIT
1,662	0.083	14	0.000	0	0.000	1,676	0.084	0.084

Figura 52. Detalle embarques  
Fuente: (Veritrade, 2015)

3.10.1. Comparativo de la Empresa Hoja Verde frente a otras empresas de la industria textil.

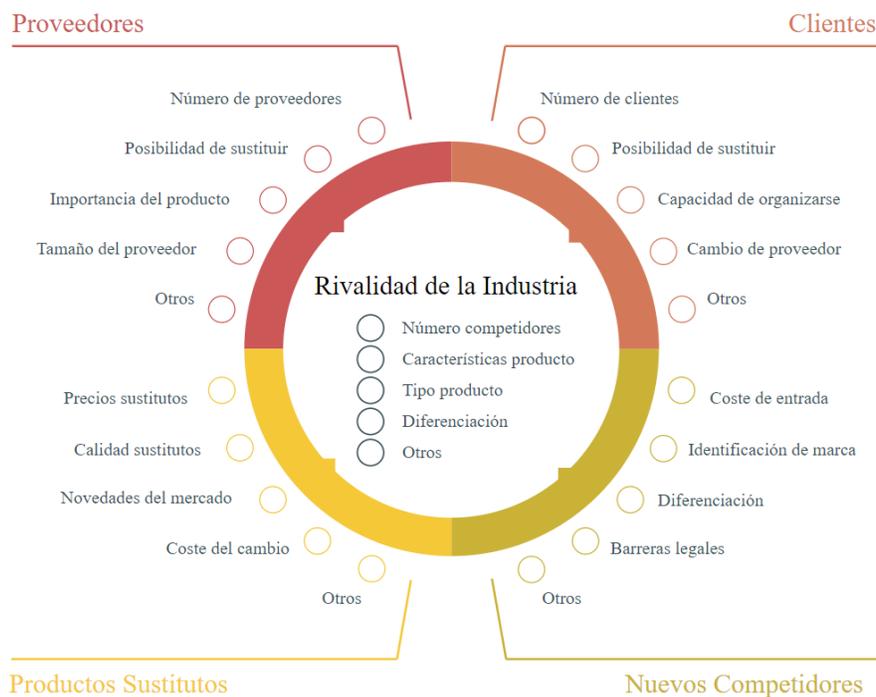
*Tabla 9.*  
*Comparativo Hoja Verde vs otras empresas.*

	<b>HOJA VERDE</b>	<b>ETA</b>	<b>FIBRAN</b>
<b>Nivel De Prod. Mes.</b>	20000	0	444555454
<b>Comercio</b>	NO EXPORTA	88778 FOB	655 FOB
<b>Mercados Potenciales</b>			

3.10.2. **Análisis microeconómico**

Confecciones Hoja Verde es una empresa ecuatoriana fundada en el año de 1991, la misma que se dedica a la confección y comercialización de prendas de vestir para damas, caballeros y niños; durante los 28 años de trayectoria nacional ha logrado posicionarse como una de las empresas más fuertes en el sector de la confección, además ha sido un ente generador de empleo constante.

Sin embargo, de acuerdo al modelo que plantea Michael Porter, basado en cuatro factores fundamentales se podrá determinar la rentabilidad en el mercado a largo plazo, su modelo diamante tiene vital importancia para realizar un profundo análisis desde diferentes perspectivas a través de sus interrelaciones.



*Figura 53. Modelo de las 5 fuerzas de Porter*  
*Fuente: (Activa Conocimiento, 2019)*

### **Amenaza de la entrada de los nuevos competidores.**

Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenazas puede depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes (Leiva, 2015).

Confecciones Hoja Verde es una empresa que se ha dedicado a la confección de prendas de vestir para damas, caballeros y niños; a lo largo de su trayectoria ha ido especializándose en este ámbito, el cual ha permitido posicionarse como una empresa de re nombre a nivel nacional, sin

embargo, en el área comercial presenta una deficiencia ya que la comercialización de las prendas bajo su propia marca no ha sido trabajada bajo una planificación que le permita crecer.

Bajo la premisa anterior, la entrada de nuevos competidores se puede analizar mediante la perspectiva como confeccionista y como comercializador, de acuerdo a la primera representación se hace complicado que nazca una nueva empresa competidora ya que la inversión e infraestructura que necesitaría para convertirse en un competidor directo para Confecciones Hoja Verde, implicaría un capital de inversión bastante elevado, por lo cual las posibilidades de un nuevo competidor serían mínimas; sin embargo, analizando desde el punto de vista de comercializador, la aparición de nuevos competidores incrementa sus posibilidades debido a que este giro de negocio requiere de una menor inversión y el sistema de trabajo se facilita considerablemente.

#### **Poder de negociación de los proveedores.**

Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo (Leiva, 2015).

La capacidad de negociación frente a un proveedor dependerá de la capacidad que tenga el equipo de compras principalmente, considerando al equipo actual de Confecciones Hoja Verde, es necesario recalcar que son profesionales de gran trayectoria que garantizan a la empresa una negociación que será conveniente para el objetivo principal que es la optimización de costos.

#### **Poder de negociación de los compradores.**

En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si su producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores

están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable (Leiva, 2015).

Día a día los compradores se hacen más exigentes con cada uno de sus requerimientos, ya sea en cuestión de precios, materia prima, tiempos de entrega, exclusividad, etc., y esto requiere que el equipo de ventas se encuentre capacitado para responder ante ellos de la mejor manera, los requerimientos que presentan los compradores deben cumplirse a como de lugar, ya que bajo el lema de “el cliente siempre tiene la razón” la empresa trabaja arduamente para que el comprador pueda quedar satisfecho, especialmente a través de una atención personalizada que le garantice al 100% el cumplimiento de lo solicitado.

### **Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos.**

En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa (Leiva, 2015).

Los productos sustitutos de las prendas de vestir son innumerables, dentro de esta gran industria el desarrollo y comercialización de productos sustitutos se hace vez más intensa, especialmente si se habla del producto chino, prendas que tienen los precios más bajos a nivel mundial, ellos se convierten en los fabricantes directos que de cierto modo se encargan de hacer daño a la industria.

### **Rivalidad entre competidores.**

En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto (Leiva, 2015).

A nivel nacional dentro de los competidores directos de confección son algunas empresas que tienen igual o mayor trayectoria que la empresa caso de estudio, especialmente si se habla de precios la competencia lleva una leve ventaja, sin embargo si se habla de un proceso de internacionalización la competencia se reduce, debido a la falta de conocimiento o talvez la incertidumbre al momento de abarcar un mercado internacional, sin contar que hay empresas que apenas avanzan a cubrir con la demanda de la producción nacional.

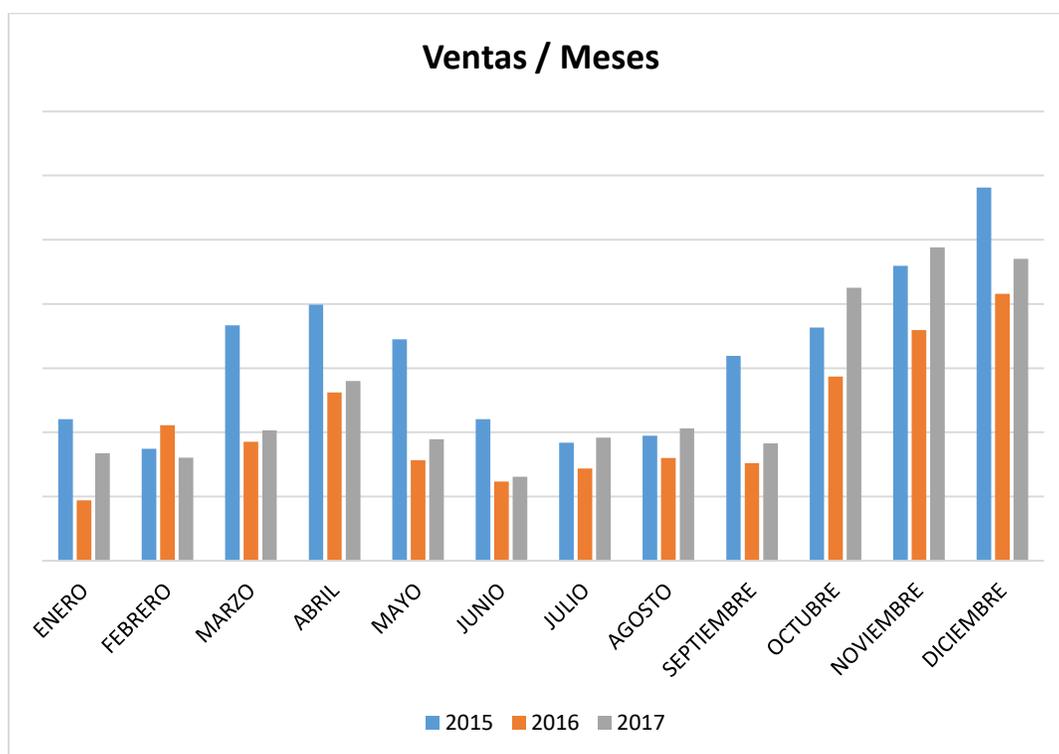
### **Ventas periodo 2015-2017**

Para esta parte de la investigación la empresa ha solicitado que estos datos se manejen con absoluta confidencialidad, sin embargo, a continuación de indicarán a través de gráficos como ha sido su comportamiento en el área de ventas.

El gráfico que se muestra a continuación indica como es el comportamiento mensual de las ventas en Confecciones Hoja Verde, generando un dato bastante interesante ya que durante el primer semestre del año la empresa factura el 35% del total, mientras que durante el segundo semestre se factura el 65% de toda la facturación anual, hablando de momentos comerciales, la navidad es la temporada más fuerte para vender prendas de vestir, ya que por los eventos sociales que se presentan, las familias destinan una importante parte de su presupuesto para la adquisición de nuevas prendas de vestir; sin embargo en el primer semestre también se puede observar un pico importante durante el mes de abril, fenómeno que responde a la producción para el día de la madre,

segundo momento comercial importante en el año para producción y comercialización de prendas de vestir.

Esta información cobra importancia especialmente para la planificación del trabajo en la planta de producción, es decir, que se puede prever las cargas de trabajo, permitiendo conocer de mejor manera cuando se necesitará más o menos personas en planta, o si se debe considerar o no horas extras.



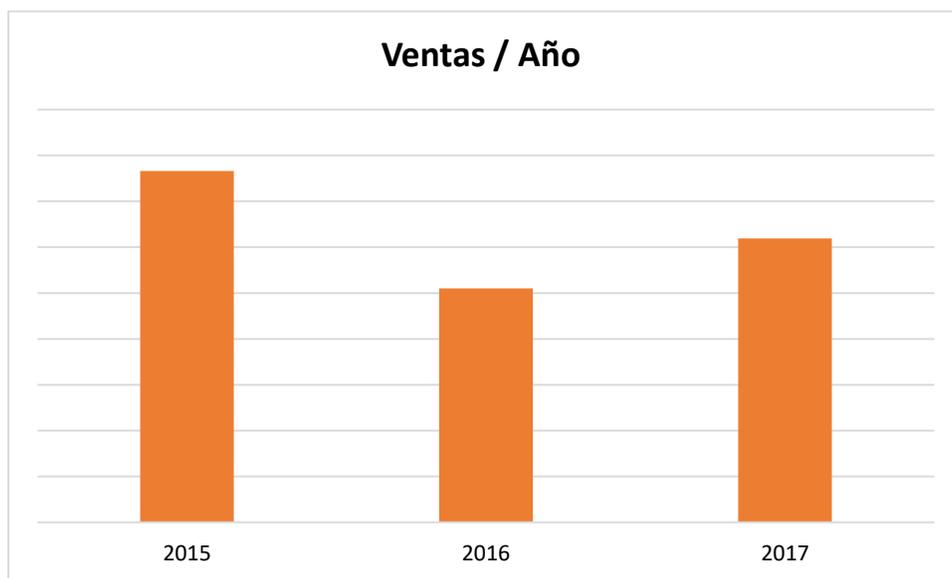
*Figura 54. Comportamiento por meses de las ventas periodo 2015-2017*

El comportamiento de las ventas anuales lamentablemente no muestra una creciente constante, para el año 2016 se muestra un decrecimiento del 33% del total de las ventas, mientras que en comparación del 2016 al 2017 se muestra un crecimiento del 21%, ninguno de los dos años logra

superar las ventas del año 2015; los directivos de la empresa han indicado dos razones principales para explicar este fenómeno:

- En el año 2015 se empezó a trabajar de manera ardua y constante con los retails más importantes a nivel nacional, como son Almacenes Deprati, Etafashion y RM, esto como consecuencia de una decisión del gobierno central en donde se ponían un conjunto de barreras arancelarias para frenar la importación de prendas de vestir, ante esa situación los retails mencionados empezaron a trabajar con proveedores nacionales, y es ahí donde Confecciones Hoja Verde sabe aprovechar esa oportunidad.
- Para el año 2016 y 2017 se empieza a realizar una depuración de cartera de clientes, debido a que se estaba generando una creciente en la cartera morosa, trayendo como consecuencia iliquidez a la empresa; es decir Confecciones Hoja Verde empezó un proceso de selección con clientes que tanto la compra como el pago.

Bajo estos parámetros el comportamiento anual de las ventas se puede entender de mejor manera y explica de manera clara la situación que provocó que en comparación al año 2016 sus ventas se bajaran considerablemente, la como muestra la figura.



*Figura 55. Comportamiento por años de las ventas periodo 2015-2017*

### 3.10.1 Proceso de producción

Elaborar una prenda de vestir implica un conjunto de procesos previos en todo intervienen un gran número de involucrados, desde la persona que se encarga de la cosecha del algodón hasta la persona que se encarga de la comercialización del producto terminado. Cada uno de los procesos se encarga de ir creando valor para que el producto final sea de agrado para el consumidor.

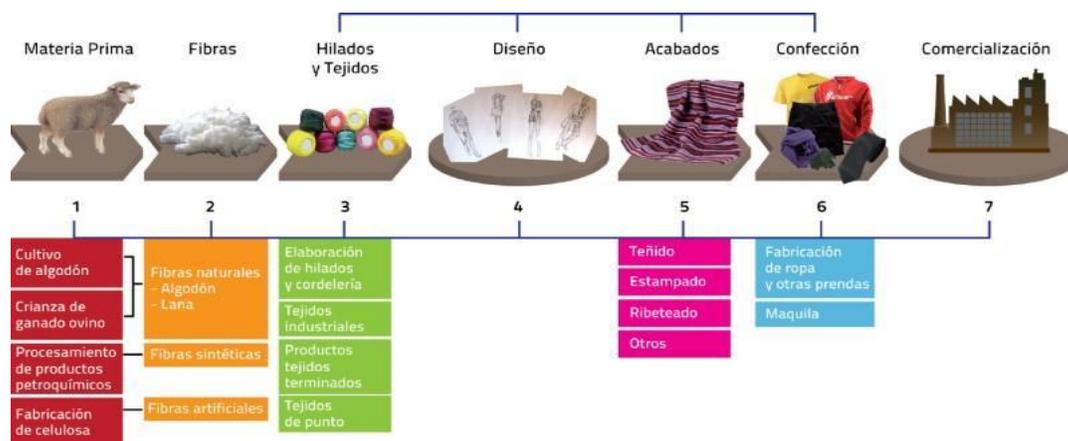


Figura 56. Procesos de la Industria Textil  
Fuente: (Tu interfaz de negocios, 2013)

Lo primero que se necesita para comenzar a elaborar una prenda de vestir es la materia prima, es decir, la tela y los insumos textiles. Cuando se habla de tela es necesario conocer que existen telas que provienen de fibras artificiales, fibras sintéticas y fibras naturales, sin embargo, hoy en día la mayoría de empresas trabajan con telas elaboradas en base de fibras sintéticas especialmente por el bajo costo que representan.

Una vez que llega la materia prima se procede a realizar una primera muestra de la prenda de vestir, en este proceso intervienen las diseñadoras creativas y patronistas, las mismas que se

encargan de elaborar el molde con cada una de las piezas que se necesitan para cumplir con el desarrollo de lo que inicialmente planteó la diseñadora creativa. Para la elaboración de las muestras se cuenta con un departamento exclusivo del desarrollo de prendas, lugar en donde se encuentran las costureras con mayor experiencia ya que son ellas las que determinaran cual es el mejor camino para ensamblar dicha prenda, simultáneamente se trabaja con el equipo de diseñadores gráficos para definir los estampados, bordados o sublimados que la prenda posiblemente podría llevar.



*Figura 57. Equipo de Diseño de Modas*

Cuando la muestra se encuentra lista de manera inmediata pasa a un proceso de costeo y enseguida se procede a enviar al cliente para la aprobación de la referencia, en caso de que el cliente solicite algún cambio se realiza las contramuestras que sean necesarias para que el cliente quede a satisfacción y al momento de la producción no exista ninguna novedad que pudiera parar la cadena de valor.

Al momento que la muestra es aprobada inicia el proceso de producción, todo inicia con el desarrollo del escalado de la prenda, es decir, de acuerdo a la mordería aprobada se empiezan a desarrollar los patrones de las tallas solicitadas previamente por el cliente, además tiene la

obligación de desarrollar la ficha técnica en donde se especifican a detalle minucioso todo lo que cada área de producción debe realizar para que las prendas queden igual a la muestra que el cliente solicito; cuando se termina de realizar el escalado se pasa al área de trazo, la persona encargada de esta función busca la mejor manera para optimizar cuanto más se pueda cada metro de tela. Al finalizar esta parte se procede a la impresión del trazo para pasar al área de corte.

El área de bodega de telas es el primer filtro de calidad que se realiza, ya que es ahí en donde cada uno de los rollos de tela que llegan a la empresa es revisado a través de una máquina de luz que permite detectar la mayor cantidad de fallas que posiblemente se puedan presentar, posteriormente se pasa al área de corte en donde se tiende la tela, cada una de las capas que se tienden requieren de dos personas que a su vez van observando si existe alguna otra falla que no haya sido detectada.



*Figura 58. Proceso de revisión de telas*

El corte se realiza con ayuda de una cortadora industrial que permite agilizar el proceso, una vez que se tienen las piezas se procede a etiquetarles una a una, esto facilita el proceso de ensamblaje en el área de confección.



*Figura 59. Proceso de Corte Industrial*

Si la prenda aprobada lleva algún servicio de valor agregado como bordado y/o estampado, se separan las piezas para que se proceda con esa parte correspondiente del proceso; caso contrario se procede de manera inmediata con el ensamblaje de la prenda.



*Figura 60. Proceso de bordado*

El área de confección trabaja bajo un sistema modular, por ejemplo, cada módulo está formado por un grupo de 8 operarias, en donde cada una de ellas arma una pieza en específico, es decir, la operaria arma la pieza y la pasa a la operaria de alado en donde adicionara la siguiente pieza y así sucesivamente. Este sistema modular permite que los costos de producción se puedan mejorar ya

que la especialización de cada una de las operarias permite que el tiempo de ensamblaje final pueda reducirse algunos minutos que al final terminan representado dinero.



*Figura 61. Sistema Modular de Confección*

En esta parte de la producción hay una persona que se dedica específicamente al control de calidad, revisando que las especificaciones dadas previamente por la diseñadora se estén cumpliendo de acuerdo a la ficha técnica. Cuando se termina el proceso de ensamblaje se envía al área de remate, en donde las operarias de esta área se encargan del pulido de hilos, el planchado de la prenda y el empaque de la misma, esta área también permite convertirse en un filtro adicional para el control de calidad; el objetivo principal del área de producción es el aseguramiento de calidad en cada uno de sus procesos con el fin de garantizar al consumidor final una prenda de calidad.



*Figura 62. Proceso de Planchado*

El proceso final está relacionado al modo de comercialización, sistema que varía de acuerdo al cliente y lo solicitado por el mismo.



*Figura 63. Personal de Confecciones Hoja Verde*

### 3.10.3. Producción Confecciones Hoja Verde

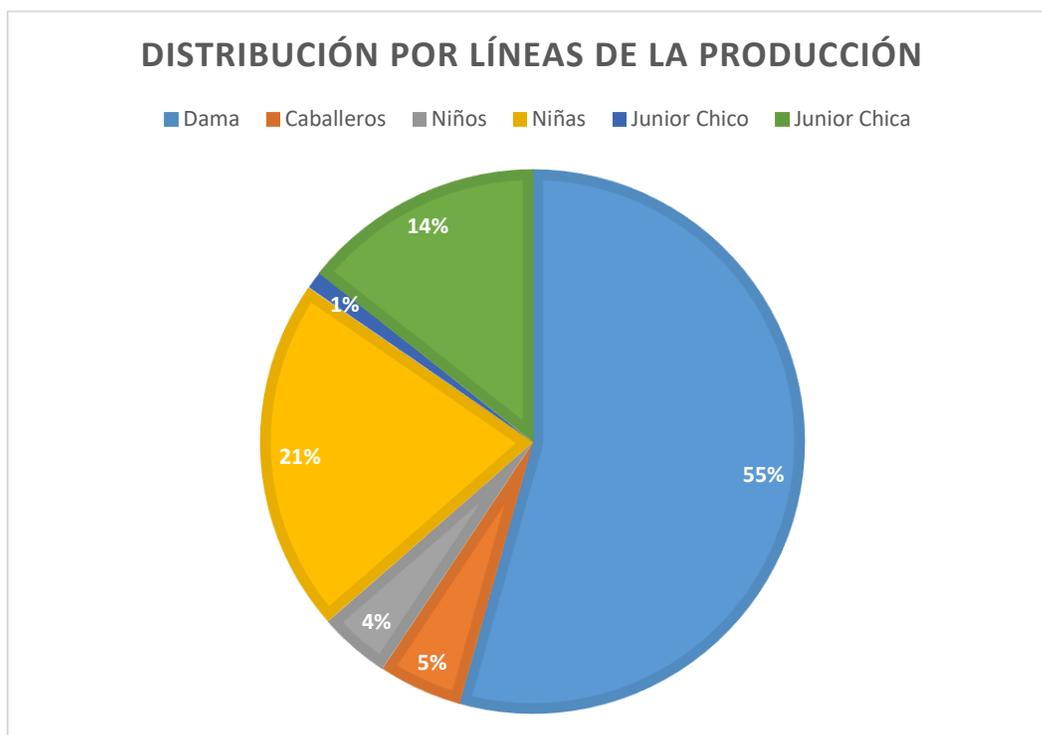
La empresa Confecciones Hoja Verde cuenta actualmente con infraestructura y maquinaria moderna, además de tener 114 colaboradores repartidos en cada una de las áreas de las empresas, esto ha permitido establecer una capacidad instalada para producción de 60 000 prendas mensuales.

*Tabla 10.*

*Unidades de producción durante el periodo 2015-2017*

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Línea</b>	<b>Unidades</b>	<b>Unidades</b>	<b>Unidades</b>
<b>Dama</b>	187524	182361	156804
<b>Caballeros</b>	11425	18731	14327
<b>Niños</b>	2984	3612	12214
<b>Niñas</b>	61575	98558	60695
<b>Junior Chico</b>	2987	2439	3060
<b>Junior Chica</b>	30254	89994	41367
<b>Total</b>	<b>296749</b>	<b>395695</b>	<b>288467</b>
<b>Prom Mensuales</b>	24729	32975	24039

De acuerdo a la información de la tabla superior indica que existe un déficit en los niveles de producción en comparación con la capacidad instalada de la planta de producción, especialmente en el año 2015 y 2017 ni siquiera se llega a cumplir el 50% de la capacidad, es decir que con los clientes que actualmente trabaja la empresa no son suficientes para cumplir con el abastecimiento de la planta de producción, por lo que se puede concluir que Confecciones Hoja Verde tiene la oportunidad de entrar en nuevos mercados sin dejar desabastecidos a los clientes actuales.



*Figura 64. Unidades de producción por línea durante el periodo 2015-2017*

#### 3.10.4. Subpartida arancelaria 6106.20.00

La subpartida 6106.20.00 corresponde a las blusas, camisas y camisetas de punto para mujeres o niñas, prendas en la cuales la empresa caso de estudio ha demostrado tener un gran potencial, además que bajo esta subpartida no se debe interpretar que las prendas al ser confeccionadas por materia prima a base de fibras sintéticas son malas, al contrario su principal ventaja se basa por la durabilidad y resistencia que se mantienen en el tiempo, además que si se habla de costos, estas prendas pueden ser más económicas que una prenda elaborada en una fibra natural, la relación de precio puede ser hasta de 3 a 1.

El 90% de la producción total de la empresa esta segmentada hacia el área femenina, demostrando que se experiencia está concentrada en este importante segmento de mercado.

## 3.10.5. Comparación de costos

Ejemplo: Producción de 360 unidades de blusas manga corta y larga para mujer el cual representa el 1% de la producción total de blusas pertenecientes a la subpartida caso de estudio.

*Tabla 11.*

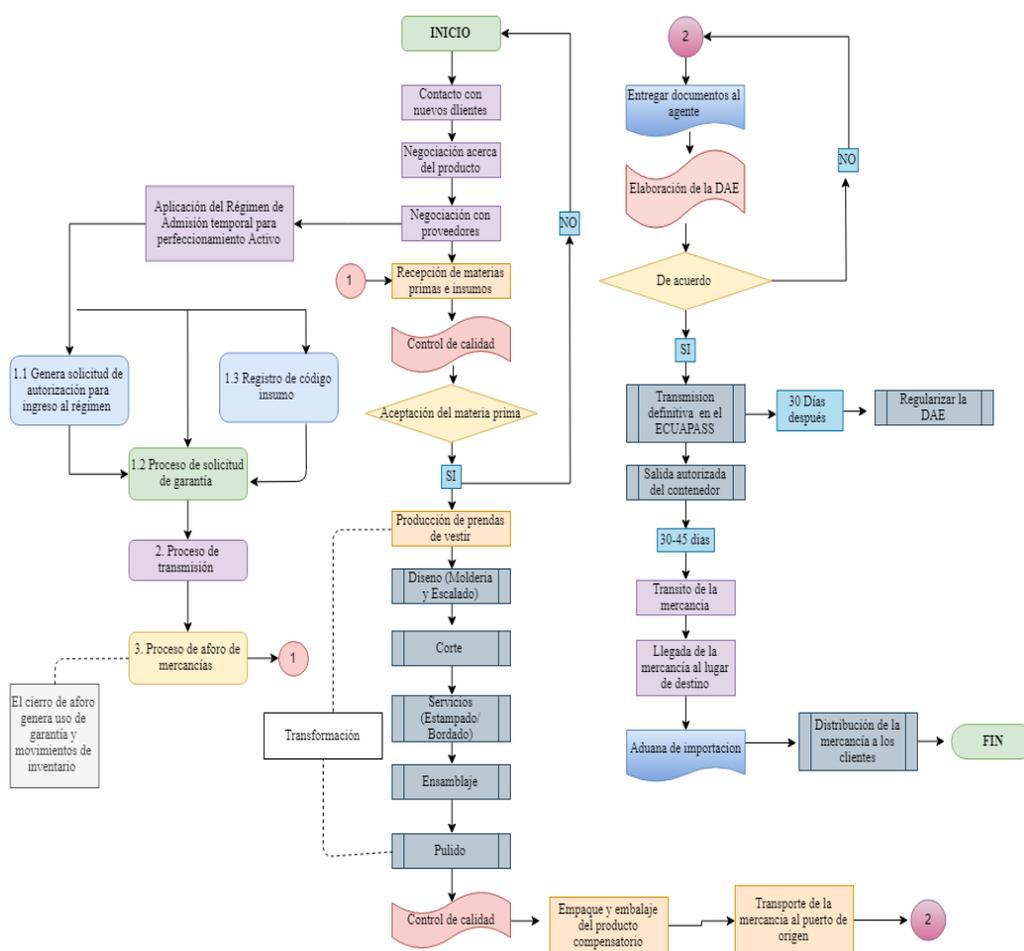
*Comparación de costos*

<b>360 prendas</b>	<b>VT. PRENDA HV</b>	<b>VT. PRENDA R10</b>	<b>VT. PRENDA CON R.A.P.A</b>
		R10	R 21
<b>Materia Prima</b>	1378,80 USD	615,00 USD	615,00 USD
<b>Mano de obra directa</b>	774,00 USD	774,00 USD	774,00 USD
<b>Insumos</b>	288,00 USD	288,00 USD	288,00 USD
<b>Costos Indirectos de fabricación.</b>	741,60 USD	741,60 USD	741,60 USD
<b>Otros</b>	0,00 USD	715,00 USD	577,24 USD
<b>Utilidad (25%)</b>	795,60 USD	598,00 USD	419,25 USD
<b>PVP</b>	3978,00 USD	2990,00 USD	2096,25 USD

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA

#### 4.1. Flujograma del proceso de internacionalización de la “Empresa Hoja Verde” aplicando el modelo de internacionalización de exportación indirecta y el régimen 21.



*Figura 65. Flujograma del proceso de internacionalización de la “Empresa Hoja Verde” aplicando el modelo de internacionalización de exportación indirecta y el régimen 21*

El modelo de internacionalización que se recomienda aplicar es el modelo de exportación indirecta, debido a que es un modelo que se ajusta de manera ideal a las necesidades de la empresa.

Como todo proceso de exportación la primera fase inicia con un estudio de mercado, el mismo que dependerá de acuerdo a los objetivos que la empresa desee cumplir, una vez que se han determinado los posibles clientes potenciales, se empieza la negociación en temas referentes a las características y calidad del producto, incoterm de negociación, seguro de la mercancía, entre otras cosas. Una vez que ya se tiene en firme un negocio, inmediatamente se procede con la búsqueda de la materia prima para poder iniciar la producción del pedido.

El objetivo de este trabajo de investigación es internacionalizar los productos de la subpartida 6106.20.00 que realiza la empresa Confecciones Hoja Verde, es por tal razón que se ha determinado que el régimen de admisión temporal para perfeccionamiento activo reconocido también como régimen 21, es el régimen que más conviene aplicar ya que los beneficios y el procedimiento que presenta se ajustan a los objetivos que la empresa requiere, ya que obtendrá la exención directa del pago de tributos a la materia prima, la misma que representa un 40% del costo total de la prenda, de esa manera llegaría a ser más competitiva en el mercado internacional.

La condición para obtener la exención de los tributos es que la mercancía también conocida como producto compensador sea exportada en su totalidad, generando como resultado la internacionalización del producto.

¿La empresa está en condiciones de abastecer al mercado internacional? la respuesta es que si, su capacidad de instalada de 60 000 prendas mensuales sin embargo en producción en promedio cubre 24 000 prendas mensuales, es decir que apenas están usando un 40% de su capacidad total, por lo cual si se habla a nivel de infraestructura y maquinaria no existiría ningún inconveniente.

Una vez realizado todo el proceso de adquisición de materia prima a través de la aplicación del régimen, se procede con la producción del pedido solicitado, cuando esté listo se inicia un proceso de exportación tal cual ya se conoce, es decir la tramitología con el SENA y un agente de aduana.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### 5.1. Conclusiones

- La capacidad instalada de producción de la empresa Confecciones Hoja Verde está cumpliendo con apenas un 40% de su capacidad, es decir que a través de la internacionalización se podrá incrementar la producción sin que esta afecte al desabastecimiento local.
- El sector de la moda y las confecciones requiere de más trabajo conjunto para enfrentar a los grandes mercados internacionales, lamentablemente en el Ecuador pese a que se han hecho esfuerzos de asociatividad, los mismo no han dado los frutos que deberían, es así que son pocos los países de la región del sur que tienen representatividad en el comercio internacional, en un ranking de los 10 países de América del Sur que más he exportado prendas de vestir, al año 2017, se menciona a Honduras con un 0.51% de la participación mundial; Perú ocupa el séptimo lugar con un 0.14% de participación mundial de exportaciones y de prendas de vestir y le siguen Colombia en un décimos lugar (0.06%) y Ecuador en dieciseisava posición con un 0.0038% (23.7 X en millones de US\$).
- Los regímenes aduaneros de forma general se constituyen como herramientas de suma importancia a medida de que facilitan el comercio internacional. A través del cumplimiento de condiciones preestablecidas por la autoridad aduanera, brindan a sus usuarios beneficios

que a su vez generan mayor competitividad en la dinámica de la comercialización. Es el caso específico del régimen 21, los beneficios son múltiples pues no solo es suspensivo del pago de tributos, sino que además permite el ingreso de mercancías extranjeras lo que permite a las empresas adquirir materias primas diversas y de calidad superior sin despreocuparse del uso de otros suministros y mano de obra ecuatoriana, potencializando la producción de un bien final o producto compensatorio más apetecido en el mercado internacional y con más oportunidades de posicionamiento y crecimiento exponencial para la empresa lo que a su vez se traduce en aportes a la matriz productiva y un incremento en las divisas del país.

- Si bien el Ecuador, es un país reconocido por la producción de bienes primarios, resulta imperante reflexionar en el hecho de que estos bienes son finitos y ante la situación global del ecosistema, las producciones primarias que desgastan los suelos y otros recursos naturales, no son sostenibles para ninguna economía, frente a esa situación empresas emergentes como las de la industria textil y de las confecciones, buscan nuevos espacios de expansión internacional y de la mano con acuerdos internacionales, asociaciones y arduo trabajo, siguen un proceso de mejora continua tendiente a la internacionalización.

### **En caso de que la empresa aplique el modelo de internacionalización**

#### 5.2. Recomendaciones

- Se recomienda que para que sus ventas a nivel internacional puedan crecer considerablemente, se acojan al Acuerdo Multipartes realizado con la Unión Europea y así sus posibilidades de expansión podrían crecer considerablemente.

- En este momento la empresa no cuenta con una persona o un departamento experto en temas relacionados al comercio exterior, por lo cual se recomienda que en un inicio la empresa contrate una agencia que se encargue de la asesoría para que la aplicación del régimen sugerido pueda surtir efecto.
- A fin de que la empresa de Confecciones Hoja Verde se posicione de forma efectiva en el mercado internacional es recomendable que pueda apalancarse de estrategias óptimas, es el caso de las operaciones triangulares internacionales lo que supondría ventajas en la reducción de costes aduaneros, no obstante, este modelo operativo reviste cierto grado de complejidad por lo que exige que se realice una óptima y exhaustiva planificación y gestión.
- Se recomienda aplicar un modelo de triangulación con alguna de las empresas de los países vecinos, Colombia o Perú, para que a través del posicionamiento que ellos tienen actualmente, puedan lograr sus productos con mayor facilidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Activa Conocimiento. (2019). *Activa Conocimiento*. Recuperado el 10 de Junio de 2019, de <http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- AME. (s.f.). *Mapa cantones del Ecuador*. Obtenido de <http://ame.gob.ec/ame/index.php/ley-de-transparencia/68-mapa-cantones-del-ecuador/mapa-pichincha/294-canton-pedro-vicente-maldonado>
- Banco de Guatemala*. (abril de 2018). Obtenido de Nota Al Comercio Exterior: <https://www.banguat.gob.gt>
- Blog Tatiana Informática Avanzad*. (s.f.). Obtenido de Pedro Vicente Maldonado: <http://tatianainformaticavanzada.blogspot.com/p/pedro-vicente-maldonado.html>
- Briceño, G. (2018). *Euston*. Recuperado el 08 de Febrero de 2019, de <https://www.euston96.com/cadena-de-valor/>
- Bustillos , R. (2000). Comercio Exterior: Materia y ejercicios. En R. Bustillos, *Comercio Exterior: Materia y ejercicios* (pág. 11). Zarautz: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Bustillos , R. (2000). *Comercio Exterior: Materia y ejercicios* . Zarautz : Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Carrera, O. (2009). *La Globalización en los mercados y el comercio internacional*. México D.F: Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás .
- Carrera, O. (2009). La Globalización en los mercados y el comercio internacional. En O. Carrera, *La Globalización en los mercados y el comercio internacional* (pág. 26). México D.F: Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás.
- Castellanos , D. (1976). Apreciaciones sobre cooperación económica entre países en desarrollo. *Nueva Sociedad: Democracia y política en América Latina*(22), 30-40. Obtenido de Apreciaciones sobre cooperación económica .
- Corbella , V. I. (2013). Integración y flujos comerciales entre los países de la UNASUR. *Análisis Económico*, XXVIII(69), 149-165.
- CORPEI. (2005). Cómo negociar con 50 países, Tomo 2. En *Cómo negociar con 50 países, Tomo 2* (págs. 34-35). Quito: Global Marketing Strategies SL.
- CORPEI. (2015). *Cómo Negociar con éxito en 50* .
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2013). *Negocios Internacionales: Ambientes y operaciones* . Ciudad de México: Pearson educación .
- Datos Macro*. (2017). Obtenido de El Salvador- Importación de mercancías: <https://www.datosmacro.com/comercio/importaciones/el-salvador>
- Datos macro*. (2018). Obtenido de [www.datosmacro.com/paises](http://www.datosmacro.com/paises)

- Durán, J., & Álvarez, M. (2008). *Indicadores de Comercio Exterior y política comercial: mediciones de posición y dinamismo comercial*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Economipedia*. (s.f.). Obtenido de Competitividad:  
<http://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>
- Ecuador Chequea. (03 de Enero de 2019). *Ecuador Chequea*. Recuperado el 10 de Junio de 2019, de <http://www.ecuadorchequea.com/2019/01/03/falseta-la-canasta-basica-en-ecuador-es-de-usd-97889/>
- Ecuador en cifras*. (2010). Obtenido de Proyecciones de población 2010-2020:  
[www.ecuadorencifras.gob.ec/.../Poblacion.../Proyecciones\\_Poblacionales/proyeccion\\_](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/.../Poblacion.../Proyecciones_Poblacionales/proyeccion_)
- Encyclopedia Britannica online. (2007). *Internacional Relations*. Obtenido de <https://www.britannica.com/ebc/article-9390490>
- Escartín, E. (2018). *Historia del Pensamiento Económico Tema 12*. Recuperado el 23 de Julio de 2018, de [http://personal.us.es/escartin/Adam\\_Smith%20\(1\).pdf](http://personal.us.es/escartin/Adam_Smith%20(1).pdf)
- Escobar Yela, A. N. (2015). *Tesis ESPE 2015*. Obtenido de Análisis De Las Políticas Y Estrategias Aplicadas Por El Gad Pvm: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12335/1/T-ESPE-057142.pdf>
- Escobedo, A. (2007). *Sondeo Rápido de mercado: pulpa de frutas- informe técnico 312*. Obtenido de CATIE.- Costa Rica:  
[https://www.researchgate.net/publication/255766014\\_Sondeo\\_rapido\\_de\\_mercado\\_Pulpa\\_de\\_Frutas\\_exoticas\\_araza](https://www.researchgate.net/publication/255766014_Sondeo_rapido_de_mercado_Pulpa_de_Frutas_exoticas_araza)
- Escobedo, A. (2008). *Sondeo rápido de mercado*. Obtenido de [www.researchgate.net/publication/255766014](http://www.researchgate.net/publication/255766014)
- Foro Económico Mundial. (23 de Octubre de 2018). *Revista Lideres*. Recuperado el 15 de Febrero de 2019, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-ranking-competitividad-indice-foro.html>
- García, A. (27 de Junio de 2017). *Diario El Comercio*. Recuperado el 15 de Febrero de 2019, de <https://www.elcomercio.com/chic/industria-moda-ecuador-innovacion-textiles.html>
- García, M. (2018). *Internacionalmente*. Obtenido de <https://internacionalmente.com/sleccion-pais-exportacio/>
- Glosario de terminos aduaneros, comercio exterior*. (17 de Marzo de 2017). Obtenido de <http://segtransa.com/Glosario.pdf>
- Greco, N. I. (15 de 11 de 2010). *Estudio sobre tendencias de consumo de alimentos*. Obtenido de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2603.pdf>
- Grupo Ekos. (2019). *Guía de Negocios . Ekos*.
- Guía de Alemania*. (s.f.). Obtenido de <https://www.guiadealemania.com/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw-HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

- INEC. (2001). *Ecuador en cifras- proyecciones*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Información General De Francia*. (s.f.). Obtenido de <http://www.francia.net/general/>
- Ing. Patricio Ambuludi B., A. (2014). *GAD del Cantón Pedro Vicente Maldonado*. Obtenido de <http://www.pedrovicentemaldonado.gob.ec/index.php/mi-canton/2-uncategorised>
- INIAP. (2007). Obtenido de ARAZÁ:  
<http://tecnologia.iniap.gob.ec/images/rubros/contenido/araza/8cosecha.pdf>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2013). *Glosario básico: Los términos de comercio internacional más utilizados en la Organización Mundial del Comercio (OMC)*. Obtenido de <http://repositorio.iica.int>:  
<http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/6565/1/BVE18039757e.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s/f). INEC. Recuperado el 05 de Junio de 2019, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>
- Investigación Y Puesta En Valor De Los Recursos Gastronómicos Del Ecuador - Cantón Pedro Vicente Maldonado*. (2010). Obtenido de Tesis de grado IRIS SCHRIEFER- UTPL:  
<http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2445/1/640X262.pdf>
- Jimenez, C. (05 de 12 de 2017). *Estrategias de negocios*. Obtenido de <https://www.carlosjimenez.info/caracteristicas-de-los-mercados-competitivos-actuales/>
- Jumbo, Byron. (Diciembre de 2018). *Aval información de empresas*. Obtenido de Aval información de empresas: <https://empresas.aval.ec/empresa/textil-y-confecciones-sa-tecosa>
- Latinoamericana, O. E. (2001). *Exportación De Yogurt De Arazá Al Mercado Santiago De Chile*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/araza.html>
- Leiva, M. R. (Junio de 2015). *5 Fuerzas de Porter*. Recuperado el 10 de Junio de 2019, de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Libro V del COPCI. (2011). *Reglamento al Título de la Facilitación Aduanera para el Comercio*. Quito: publicado en el R.O. No. 452 – 19.
- Maesso, M. (2011). Los diferentes tipos de fronteras económicas que separan los mercados, así como los. *Información Comercial Española*(858), pp. 119 . Obtenido de [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_858\\_119-132\\_\\_660D0F2D853D050](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_858_119-132__660D0F2D853D050)
- Maldonado, F. (2007). *El comercio intracomunitario de bienes dentro del proceso de integración Andino*. Quito: Universidad Simón Bolívar.
- MARÍN, M. N. (2013). *El Arazá en Colombia*. Obtenido de Características, Producción Y Potencial Exportador: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/>
- OBS Business School. (s/f). *OBS Business School*. Recuperado el 15 de Junio de 2019, de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/mba/estrategia-competitiva-definicion-tipos-y-planteamiento>
- Ochoa, K. (2010). Pichincha. En *Mini popular- Ecuador y sus Provincias* (págs. 73-74). Quito: DIMAXI.

- Otávalo, M. N.-M. (2013). *El Arazá En Colombia Características, Producción Y Potencial Exportador*. Bogotá: Tesis, Universidad Colegio Mayor De Nuestra Señora Del Rosario.
- Pedro Vicente Maldonado. (2009). Obtenido de <https://www.goraymi.com/es-ec/pedro-vicente-maldonado/ciudades/>
- Qué son los clústeres?* (s.f.). Obtenido de <http://clusterfoodmasi.es/cluster/que-son-los-clusters/>
- Ramos, E. (2008). *Métodos y técnicas de investigación*. Minatitlan, Mexico.
- Research and Expertise on the word economy*. (2017). Obtenido de [http://www.cepii.fr/CEPII/en/bdd\\_modele/presentation.asp?id=1](http://www.cepii.fr/CEPII/en/bdd_modele/presentation.asp?id=1)
- Revista Ekos. (04 de Agosto de 2017). *Ekos Negocios*. Recuperado el 01 de Diciembre de 2018, de <https://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=9403>
- Samuelson , P., & Nordahus , W. (2002). *Economía* . Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España.
- Schriefer, I. (2010). *Tesis UTPL*. Obtenido de Investigación Y Puesta En Valor De Los: <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2445/1/640X262.pdf>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2010). *Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones*. Quito: publicado en el R.O. No. 351 – 29. Obtenido de Aduana del Ecuador: <https://www.aduana.gob.ec/regimenes-aduaneros/>
- Silvia, Á. B. (2007). *Tesis Factibilidad para la comercialización de derivados de arazá a Estados Unidos*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- Stowhas, C. (2016). *Diario El Comercio*. (A. Garcia, Editor) Recuperado el 15 de Febrero de 2019, de <https://www.elcomercio.com/chic/industria-moda-ecuador-innovacion-textiles.html>
- SUNAT. (2018). Obtenido de <http://www.aduanet.gob.pe>
- Tapia, M. A. (15 de 02 de 2018). *La continuidad de Ecuador en el SGP se revisa anualmente-El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/preferencias-eeuu-renovaran-mantendra-comercio.html>
- Trade Map*. (2018). Obtenido de <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Tu interfaz de negocios. (Enero de 2013). *Tu interfaz de negocios*. Recuperado el 10 de Junio de 2019, de <https://tuinterfaz.mx/articulos/10/77/la-industria-textil-en-mexico-hacia-su-recuperacion/>
- Universidad Laica Vicente Rocafuerte-Guayaquil. (20 de 09 de 2016). *EUMED.NET*. Obtenido de Observatorio Economía Latinoamericana. : <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2016/araza.html>
- Veritrade. (26 de Enero de 2015). *Veritrade*. Obtenido de Veritrade: <https://www.veritradecorp.com/es/ecuador/importaciones-y-exportaciones-confecciones-recreativas-fibran-cia-ltda/ruc-1791302931001>

Zevallos, M. J. (2017). *Tesis de Ingeniería Química*. Obtenido de [http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4940/Mar%C3%ADa\\_Tesis\\_Titulo\\_2017.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4940/Mar%C3%ADa_Tesis_Titulo_2017.pdf?sequence=4&isAllowed=y)