

# Tejiendo capacidades para la exportación

Textiles y confecciones del Ecuador  
y el mercado de los E.E.U.U.

Apoyo a la Asociación Internacional de Textileros del Ecuador (AITE)

**TÍTULO: Tejiendo capacidades para la exportación.**

Textiles y confecciones del Ecuador  
y el mercado de los E.E.U.U.

ISSN: 1856-772X

ISBN: 978-980-6810-31-0

DEPÓSITO LEGAL: If74320073821647

EDITORES: Clementina Giraldo | Luis Chang Chang Fun | Gabriel Duque | Germán Ríos

AUTOR: Manuel del Valle

El material de este libro forma parte del  
**Programa de Apoyo a la Competitividad**  
de la Vicepresidencia de Estrategias  
de Desarrollo de la CAF

CORRECCIÓN Y REVISIÓN DE TEXTOS: Isabel Arroyo | Mery Mogollón | Claudia Verde

DISEÑO GRÁFICO: Claudia Leal ([www.creaturas.net](http://www.creaturas.net))

IMPRESIÓN: Panamericana Formas e Impresos

El objetivo de esta publicación es divulgar  
los resultados de proyectos del  
Programa de Apoyo a la Competitividad de la CAF.  
Las ideas y planteamientos contenidos  
en la presente edición son responsabilidad  
de sus autores, por lo que no comprometen  
la posición oficial de la institución.

La versión digital de esta publicación se encuentra en:  
[www.caf.com/pac](http://www.caf.com/pac)

[pac@caf.com](mailto:pac@caf.com)

© Corporación Andina de Fomento

## Índice

---

<b>Prólogo</b>	<b>5</b>
<b>Introducción</b>	<b>7</b>
<b>I. Motivación</b>	<b>9</b>
El Atpdea	9
El mercado de textiles y confecciones en Estados Unidos	11
El comercio exterior del Ecuador	13
Condiciones de la industria en Ecuador	15
<b>II. El proyecto</b>	<b>21</b>
Objetivo	22
Objetivos específicos	23
Resultados esperados	25
<b>III. Los actores</b>	<b>29</b>
La Asociación de Industriales Textiles del Ecuador	29
La Corporación Andina de Fomento	30
La Corpei	31
<b>IV. Resultados</b>	<b>35</b>
Estrategia de posicionamiento	35
Estrategia de desarrollo productivo	39
Estrategia de financiamiento	48
<b>V. Ideas finales</b>	<b>51</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>55</b>

---



## Prólogo

---

El fuerte compromiso de la CAF con la competitividad de los países de la región se ha dado no sólo por su significativo rol de principal fuente de financiamiento multilateral de dichos países. Su acción promotora de la competitividad se ha venido dando también a través de diversos programas estratégicos que brindan asistencia técnica y conocimiento especializados a importantes actores del quehacer socioeconómico de los países. Uno de ellos es el Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC) que busca – a través de trabajos de investigación, de asistencia técnica y de difusión – ayudar a comprender los fundamentos de la competitividad y a construirlos, acompañando a los agentes económicos responsables, con la ejecución de proyectos que provoquen cambios duraderos y que tengan un apreciable efecto demostrativo.

Una de las áreas de acción del PAC es la promoción y el desarrollo de clusters: de los ámbitos en los cuales la proximidad y los lazos de trabajo de las empresas con sus proveedores, clientes y competidores pueden provocar importantes intercambios de información y conocimiento, así como acciones colectivas que resultan en aumentos de la eficiencia e innovación de los negocios. En muchos casos, la construcción de la capacidad de asociación se ha convertido en un elemento pionero que la CAF está impulsando y perfeccionando, como uno de

los fundamentos de la competitividad en la actualidad y que la ha colocado, junto con otras organizaciones, a la vanguardia en la promoción de clusters en países de la región.

Los clusters en los países de la región son, en general, escasos, débiles e incipientes; se basan en recursos naturales y carecen de un clima de negocios apropiados para su desarrollo. Asimismo, generan productos de bajo valor agregado, utilizan mano de obra poco calificada y cuentan con escasas empresas especializadas vinculadas con ellos. Existen instituciones públicas y privadas que apoyan a estos clusters pero rara vez ello forma parte de un esfuerzo coordinado que responde a una estrategia nacional o regional de desarrollo. Sin embargo, hay casos de clusters que poseen gran potencial de desarrollo que vale la pena con el apoyo de programas y políticas públicas, dirigidas a mejorar el clima de negocios en lo relacionado con la infraestructura de transporte, tecnologías, niveles de investigación, trámites burocráticos, programas educativos y otros.

La serie *Clusters* de la Colección PAC intenta recoger las experiencias del PAC en la promoción y desarrollo de estos conglomerados. A través de estas publicaciones breves, deseamos dar a conocer el trabajo ejecutado en *Clusters* donde hemos actuado, así como las lecciones que hemos aprendido.

Aprender de nuestras experiencias y mejorar nuestra labor es, ciertamente, parte de nuestra esencia y de la filosofía que nos guía: el espíritu de la competitividad.

## Introducción

---

El *Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act* (Atpdea), promulgado por los Estados Unidos a finales de 2002, otorga preferencias arancelarias a las importaciones provenientes de cuatro países andinos: Colombia, Bolivia, Ecuador y Perú. La ley que le precedió, el ATPA (*Andean Trade Preference Act*), otorgaba preferencias a 5.600 productos y el Atpdea, que se puede considerar como una medida complementaria del ATPA, ratificó esta lista y añadió 700 productos más. El objetivo principal de ambos instrumentos legislativos es alentar a los cuatro países andinos a que encuentren nuevos productos de exportación que les permitan diversificar sus economías, evitando así participar en actividades económicas ilícitas, tales como el cultivo y el procesamiento de la hoja de coca.

Uno de los sectores que está incorporado en el reciente Atpdea, y que no estaba en el Atpa, es el de las confecciones de indumentarias o prendas de vestir. Desde la promulgación del Atpdea, la ropa confeccionada en la región andina utilizando tela u otros componentes provenientes de Estados Unidos puede ingresar sin aranceles y en cantidades ilimitadas, algo que no ocurría bajo el Atpa. En el caso de que las prendas utilicen tela proveniente de la misma región andina, la ropa puede también ingresar sin pagar aranceles, pero con

un determinado tope. Este tope es 2% del total de importaciones de textiles y confecciones de Estados Unidos e irá aumentando anualmente en 5%.

La fabricación de hilados y tejidos es probablemente una de las áreas industriales más antiguas y tradicionales en Ecuador. Inicialmente, la industria textil estuvo dedicada al procesamiento de la lana, pero hacia mediados del siglo XX se consolidó la industria nacional del procesamiento y acabado del algodón. En la actualidad las tendencias internacionales de consumo de estas fibras marcan las pautas en la industria textil nacional.

En un examen inicial el Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC) de la Corporación Andina de Fomento (CAF), determinó que el sector de textiles y confecciones de Ecuador no estaba del todo preparado para aprovechar debidamente la ventana de oportunidad que brinda el Atpdea. Se sabe que el mercado de Estados Unidos suele hacer pedidos de gran volumen y es exigente en cuanto a la calidad y el cumplimiento en la entrega de los pedidos. Se decidió entonces apoyar al sector de confecciones para que aprovechara este importante mercado, conformado por 280 millones de habitantes, con un alto poder adquisitivo<sup>1</sup>.

En este documento se hace un recuento de cómo se llevó a cabo el proyecto de apoyo a la Asociación Internacional de Textileros del Ecuador (AITE) por parte de la CAF y su Programa de Apoyo a la Competitividad, en el contexto del Atpdea. Este proyecto comenzó a mediados del 2003 y se terminó en agosto de 2004.

Este informe describe los factores que motivaron este proyecto, así como sus antecedentes, sus objetivos generales y específicos, los actores involucrados y los resultados que se obtuvieron. Se presentan también las principales lecciones aprendidas, a manera de ideas finales.

---

<sup>1</sup> A pesar de representar 4,5% de la población mundial, Estados Unidos consume 18% de la producción mundial.



## I. Motivación

---

En esta sección se describe el marco general que motivó el proyecto de apoyo a la Asociación Internacional de Textileros del Ecuador (AITE) para aprovechar las ventajas del Atpdea.

### **El Atpdea**

El Atpdea otorga preferencias arancelarias a un grupo de productos excluidos en el Atpa. Con el Atpdea, las ventajas arancelarias se extienden al importante rubro de las confecciones de indumentarias. Sin embargo, los textiles siguen siendo la excepción y todavía tienen que pagar aranceles.

Otro grupo de productos, que no se va a tratar en este documento pero que merece mencionarse para el caso de Ecuador, es el atún. Si bien el atún enlatado todavía queda por fuera del nuevo acuerdo, el empaquetado en fundas de plástico sí recibe las ventajas arancelarias. El sector atunero ecuatoriano ha asimilado con eficiencia este nuevo reto y está realizando los cambios tecnológicos para cumplir con esta variación en el empaque.

El sector de textiles y confecciones es el de mayor potencial de exportaciones bajo el Atpdea, no sólo por el monto exportado anualmente, sino por

el conocimiento del mercado que tienen los empresarios andinos y el posicionamiento de buena calidad del que goza el producto. De los países de la región, Perú y Colombia son los países más preparados para aprovechar esta oportunidad, por la tradicional importancia que este sector ha tenido en sus exportaciones. Ante esta realidad, la ayuda al sector confeccionista ecuatoriano era pertinente.

El Atpdea otorga ingreso libre de aranceles a las confecciones elaboradas con insumos regionales, hasta un monto equivalente a 2% del volumen total de confecciones importadas por Estados Unidos. Este porcentaje se incrementa cada año en 5%, hasta el 2006. Asimismo, se otorga ingreso libre de aranceles y sin cuotas a las confecciones elaboradas con insumos estadounidenses.

Las exportaciones andinas de textiles y confecciones al mercado estadounidense han ido aumentando en el último decenio, pero representan apenas 0,98% de las importaciones de aquel país en este sector, con 0,46% para Perú y 0,49% para Colombia.

En los últimos cinco años los países andinos han tenido que enfrentar una fuerte competencia en este mercado. A partir de la formación del *North America Free Trade Act* (NAFTA) en 1994, la competencia ha venido desde México. En los cuatro primeros años del Nafta, las exportaciones mexicanas a Estados Unidos crecieron en 515% en el caso de los textiles y en 17% en el caso de las confecciones. La competencia también proviene de países caribeños y centroamericanos, bajo el *Caribbean Basin Trade Preference Act* (CBTPA). Estos países gozan de un arancel cero, sin cuotas, para prendas elaboradas con tela proveniente de Estados Unidos, con un tope de hasta 250 millones de metros cuadrados para confecciones hechas con tela regional. Las exportaciones de textiles y confecciones bajo el CBTPA representaron 12,2% de las importaciones estadounidenses.

A pesar de que China y Taiwán no reciben ningún trato arancelario preferencial por parte de Estados Unidos, representan una competencia importante, por la eficiente explotación de economías de escala, los bajos costos de mano de obra y una creciente productividad. En 2000 representaron 12,4% de las importaciones de textiles y confecciones de Estados Unidos, un porcentaje igual al importado desde los países de El Caribe, bajo el CBTPA. Estos países asiáticos compiten a pesar de la distancia que los separa del mercado de destino.

En el caso de los países andinos, el bajo costo de la mano de obra también es un factor importante para las exportaciones, al igual que su conocimiento del mercado internacional. Los empresarios confeccionistas andinos también han demostrado una alta flexibilidad y velocidad de respuesta para satisfacer las modas cambiantes de Estados Unidos, especialmente en el mercado de las indumentarias para adolescentes. Pero entre las debilidades, que se detallarán más adelante, están los problemas de acceso al crédito y los vinculados a la escasez de mano de obra calificada. Adicionalmente, se menciona a menudo que las materias primas son de alto costo y de difícil abastecimiento. Por el lado de la industria, existe una importante fragmentación y una falta de agilidad en los trámites que los empresarios tienen que realizar ante al Estado.

### **El mercado de textiles y confecciones en Estados Unidos**

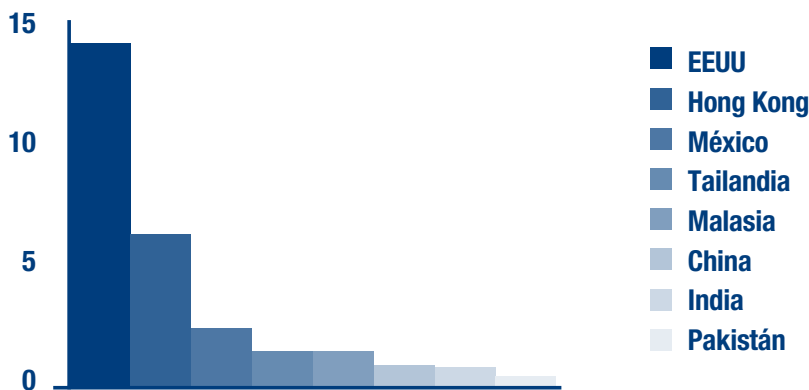
Estados Unidos tiene 280 millones de habitantes y un ingreso per cápita del orden de US\$ 36.000 anuales, que representa un gran mercado, muy atractivo para los productores de los países andinos. El ahorro interno de Estados Unidos es de 4%, uno de los más bajos en el grupo de los países desarrollados, lo cual indica que el estadounidense promedio es un gran consumidor de bienes durables, como casas y automóviles, así como de no durables, como las prendas de vestir.

El mercado de consumo de textiles en Estados Unidos en el año 2001 alcanzó

US\$ 80.000 millones, que se distribuyeron de la siguiente manera: 35% ropa confeccionada, 16% textiles del hogar y el resto para cubrir pisos y otros usos industriales. Ese año se vendieron 2.300 millones de pantalones. Es decir que, en promedio, cada estadounidense compró 10 pantalones. En el mismo año, se vendieron 4.900 millones de camisas y blusas, cantidad que equivale a 20 camisas o blusas por habitante. También compraron 410 millones de chaquetas, es decir, 1,5 por habitante al año.

El costo de mano de obra que se dedica al trabajo textil es mucho más alto en Estados Unidos que en otros países, como se muestra en el gráfico 1. Mientras que en el país del norte la hora de un trabajador textil o confeccionista se sitúa en US\$ 15, en países como China, India o Pakistán el costo es de menos de un dólar la hora. Estados Unidos está destinado, por lo tanto, a ser un importador neto de prendas de vestir.

**GRAFICO 1: Costo de mano de obra textil (dólares por hora, en el año 2000)**



Fuente: Estadísticas Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Por otro lado, se observa que en el mercado internacional la depreciación y devaluación son instrumentos importantes que utilizan los países para promover sus exportaciones. La devaluación de las monedas asiáticas desde

1995 ha dado como resultado un aumento en las exportaciones de textiles desde esos países a Estados Unidos, mostrando la gran influencia que tiene la política cambiaria en los mercados internacionales. Desde 1995, el tipo de cambio en aquellos países se ha reducido en 31%, mientras que las exportaciones se han incrementaron en 79%.

Hay otros datos interesantes sobre el mercado de textiles en Estados Unidos. Por ejemplo, en las dos últimas décadas se quintuplicaron las importaciones y cambió la participación de los países de origen. Mientras en 1982 el principal proveedor era Taiwán, con 22% del total, en la última década México y los países del Caribe pasaron a ser los principales proveedores, representando en conjunto 36% de las importaciones de textiles e indumentarias por parte del país del norte.

En conclusión, con respecto a las importaciones de Estados Unidos se puede decir que es el mayor mercado del mundo, por sus altos ingresos y consumo. Por otro lado, los textileros en aquel país se han concentrado en productos básicos, de alto volumen y han perdido terreno con respecto a los productores de otros países. En los últimos 25 años, el sector de confección en los Estados Unidos se contrajo 80%, a pesar de los altos aranceles, las cuotas a las importaciones y otras medidas de protección. También se puede afirmar que desde 1995, México y los países del Caribe han sobrepasado al Asia como principales proveedores del mercado de Estados Unidos, gracias a las ventajas arancelarias obtenidas mediante el NAFTA y el CBTPA.

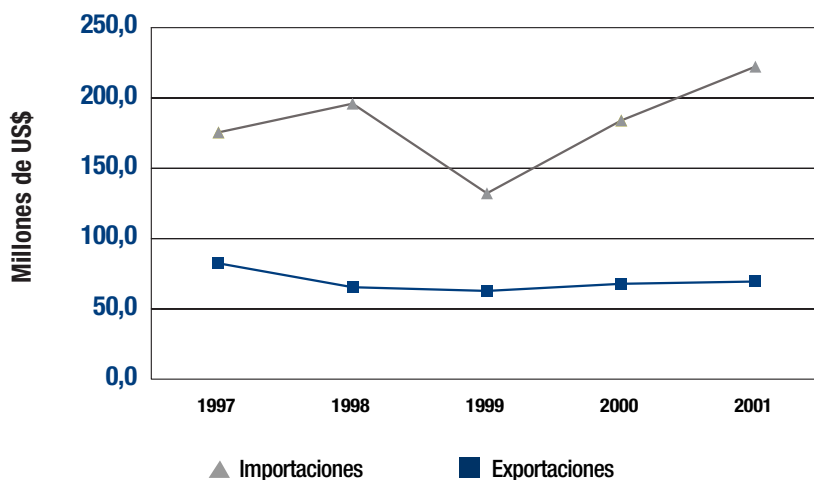
### **El comercio exterior del Ecuador**

Desde la época de los Incas, los textiles y las confecciones han tenido una gran importancia en Ecuador. Al país se le reconoce por la calidad de sus productos, sus diseños creativos y el bajo costo de las prendas de vestir. Ecuador exporta una gran variedad de bienes textiles, incluyendo indumentaria terminada,

artículos para el hogar, telas y materiales para la producción industrial. Los principales destinos de sus exportaciones son Estados Unidos, Colombia, Chile, Brasil, Venezuela y Perú.

Como se muestra en el gráfico 2, la balanza comercial en el rubro de textiles y confecciones ha sido negativa para Ecuador. Mientras que las importaciones están alrededor de \$200 millones de dólares al año, las exportaciones son estables en un rango de entre \$50 y \$80 millones. La grave crisis bancaria de 1999 se refleja en una reducción significativa de las importaciones.

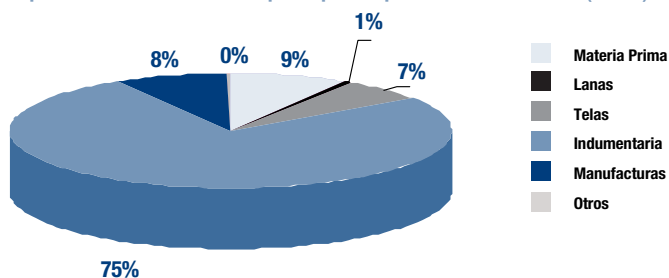
**GRAFICO 2: Balanza Comercial de Textiles e Indumentarias en Ecuador**



En cuanto a las exportaciones hacia Estados Unidos, la situación de Ecuador muestra como antes de la crisis bancaria de 1999, el nivel de exportaciones alcanzaba alrededor de \$40 millones de dólares al año. La crisis se sintió poco en las exportaciones, pues la importante devaluación que se llevó a cabo al asumir la dolarización permitió abaratar los productos ecuatorianos en el exterior, al menos durante ese año y el siguiente. Con la vigencia de Atpdea se calcula que las exportaciones de textiles y confecciones a Estados Unidos pueden aumentar hasta US\$ 100 millones para el 2004.

En cuanto a la distribución de las exportaciones hacia Estados Unidos, y como se muestra en el gráfico, 75% de las exportaciones están en el rubro de indumentarias, seguido por 9% de materia prima y 8% de lanas. 7% son telas. 1% son manufacturas y 0% son otros.

GRAFICO 3: Exportaciones de textiles por tipo de producto a E.E.U.U. (2001)

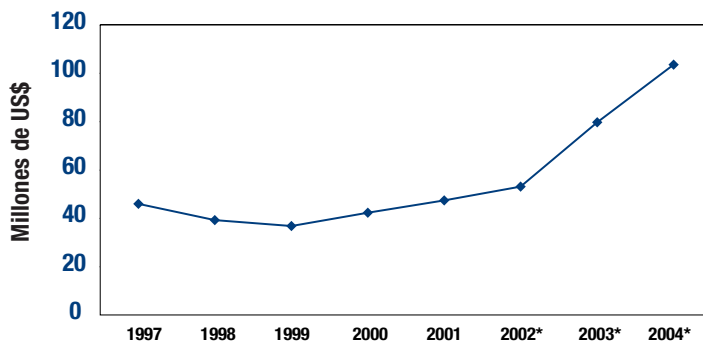


Fuente: UN Cometrade Statistics

### Condiciones de la industria en Ecuador

La infraestructura textil de Ecuador es incipiente. Tradicionalmente dirigida al mercado doméstico, es además altamente informal, pues se estima que 70% está en el ámbito de la economía subterránea. Como se mencionó anteriormente, Ecuador mantiene un saldo comercial negativo frente a Estados Unidos, que se debe en gran parte a la importación de materias primas de algodón y poliéster. (Ver gráfico 4)

GRAFICO 4: Exportaciones Textiles e Indumentaria de Ecuador a E.E.U.U.



Fuente: UN Cometrade Statistics

Ecuador tiene condiciones para competir favorablemente con sus vecinos andinos y complementarse en la cadena de abastecimiento al mercado de Estados Unidos. Adicionalmente, existe la legislación y la voluntad del sector para aprovechar esta oportunidad.

Sin embargo, el sector financiero tiene que persuadirse de que la industria de las confecciones es promisoría, especialmente si se capitalizan los beneficios del Atpdea. En algunos bancos ecuatorianos el sector ha sido puesto en la lista de los no rentables, pero es necesario advertir que la situación puede mejorar sustancialmente bajo el Atpdea. Además, la industria de confecciones tiene otras ventajas. Por ejemplo, es intensiva en mano de obra, genera empleo y es una actividad descentralizada que puede crear plazas de trabajo en todo el país. Otro punto a su favor es que la actividad de confecciones no demanda en cantidades importantes servicios públicos, como electricidad y agua.

Por su parte, el comprador e importador estadounidense demanda de los países exportadores es estabilidad política y social, con leyes claras que sean respetadas a través de la seguridad jurídica. Asimismo, se exige que los vendedores deben sujetarse a normas internacionales de comercio, empleo, patentes y resolución de disputas, tales como el WRAP (ver recuadro El WRAP). Para que la industria funcione bien es necesario tener una infraestructura de servicios públicos y transporte adecuada, y acceso a personal calificado, motivado y productivo.

### La experiencia de una empresa centroamericana

La empresa Koramsa de Guatemala se dedica a la producción de *jeans*, teñidos y refregados para parecer lo más gastados posible. Los pantalones son un éxito total entre los adolescentes estadounidenses y la compañía GAP hace pedidos de decenas de miles de *jeans* a Koramsa. Estos pedidos se tienen que cumplir en períodos muy cortos, de cuatro semanas.

Con casi 15.000 empleados en sus gigantescas fábricas, Koramsa ahora está invirtiendo millones de dólares para



enviar más rápido a las tiendas en Estados Unidos las prendas de última moda. Koramsa puede producir a la vez 90 estilos de pantalones, en cualquier color, y termina todo en plantas ubicada a sólo dos días de Miami por vía marítima. Koramsa espera que esta mezcla de flexibilidad y velocidad sea suficiente para resistir la avalancha de pantalones provenientes de China y otras partes de Asia.

Koramsa y un grupo de otros productores, incluyendo el gigante de la República Dominicana, Grupo M, están invirtiendo considerablemente para fortalecer sus operaciones en una apuesta por sobrevivir. Cientos de fabricantes de pantalones en la región seguramente no sobrevivirán.

Koramsa está apostando a que puede crecer haciendo lo que ya hace, pero mucho más rápido. La empresa se está apresurando para imitar a sus competidores asiáticos, utilizando la ventaja adicional de la proximidad a los puertos estadounidenses. La compañía empezó en 1988 como un taller de costura básico para Levi Strauss. En 2000, Koramsa era la mayor proveedora de *jeans* para dicha compañía estadounidense.

Sin embargo, los productores centroamericanos de pantalones enfrentan dos problemas. El primero, radica en las dudas que existen con respecto a que el Congreso estadounidense pueda prolongar el acceso privilegiado al mercado de aquel país, mediante el Acuerdo de Libre Comercio con Centroamérica. Los congresistas demócratas se oponen. Si CAFTA se suspende, los inversionistas comenzarán a trasladar sus operaciones a Asia.

El segundo problema es que los fabricantes de pantalones dependen completamente de las telas de Estados Unidos, ya que los productores de la región deben usar tejido nacional o estadounidense para lograra acceso exento de impuestos al mercado de aquel país. Esta dependencia aumenta los plazos de entrega y obliga a las compañías a mantener enormes inventarios.

## El WRAP

Los productores de prendas de vestir enfrentan presiones desde varios frentes: los vendedores minoristas, los gobiernos, los consumidores y los medios de comunicación social. Las presiones se manifiestan en el escrutinio que ejercen estos agentes sobre las prácticas de los confeccionistas en el ámbito global. Las condiciones de sus trabajadores y su situación dentro de las fábricas, que pueden producir desde juguetes hasta artículos deportivos, es ahora el tema de monitoreo y evaluación por parte de varias organizaciones.

Reconociendo el peligro de que fabricantes individuales adopten estándares inconsistentes que generen el desprestigio del sector, algunos empresarios prominentes se acercaron al *American Apparel Manufacturers Association* (AAMA), para coordinar el papel de la industria en estos temas.

Hace más de tres años, la industria comenzó un proceso para demostrar su compromiso con respecto a las prácticas responsables de negocios y asegurarse que las prendas de vestir sean producidas bajo estándares legales, humanitarios y éticos. El proceso ha tenido un gran alcance y ha comenzado a involucrar a la comunidad, las tiendas, los defensores de los derechos humanos, las organizaciones de interés público, las agencias de desarrollo internacional y los ciudadanos.

El primer resultado de este proceso fue el desarrollo de los *Worldwide Responsible Apparel Production Principles* (WRAP). Estos principios fueron adoptados por la junta directiva del AAMA en 1998 y, más recientemente, han sido adoptados por grupos de confeccionistas de 18 países en el mundo. El apoyo de WRAP por parte de los consumidores, fabricantes y gobiernos ha sido notable. Hace poco, WRAP recibió el apoyo oficial de Hong Kong, Sri Lanka y Guatemala, así como también de Turquía.

Además del apoyo a los principios de WRAP, las asociaciones de fabricantes están participando en uno de los pocos procesos independientes y de alcance mundial a través del cual se puede obtener certificaciones. En el proceso se examina si las fábricas están cumpliendo con los principios universales de WRAP, que aseguran un sitio seguro y saludable para los trabajadores de los textiles.

Hasta noviembre de 2003, WRAP tenía 1.300 fábricas participantes y ha otorgado 570 certificados, que son válidos por un año. Las fábricas están sujetas a ser examinadas sin previo anuncio, como lo manda el programa de certificación. Muchos productores han llegado a la conclusión de que el cumplir con los principios de WRAP ha mejorado la situación social de los trabajadores, al tiempo que ha contribuido a una mayor productividad, menos ausentismo y mejor comunicación entre los trabajadores y los gerentes.

### Los principios de WRAP

**1. Acatamiento de las leyes y las regulaciones del lugar de trabajo.** Los empresarios de confecciones deben cumplir con las leyes y reglamentos en todos los sitios donde se realicen actividades productivas.

- 2. Prohibición del trabajo forzado.** Los productos confeccionados no serán hechos con trabajo forzado e involuntario. Por ejemplo, está prohibido el uso de cadenas.
- 3. Prohibición del trabajo infantil.** Los confeccionistas no pueden contratar a nadie que tenga menos de 14 años, o que esté en una edad en la que se interfiera con la escolaridad, o menos de la edad establecida por la ley.
- 4. Prohibición del acedio o el abuso.** Las fábricas de confecciones deben proveer un ambiente sano de trabajo, que no esté contaminado por el acedio, abuso o castigo corporal.
- 5. Compensación y beneficios.** Las fábricas pagarán por lo menos lo mínimo requerido por las leyes locales, incluyendo el salario mínimo y los beneficios.
- 6. Horas de trabajo.** Los confeccionistas deben cumplir con el mandato de un número máximo de horas de trabajo por día, así como un número máximo de días por semana. Ello no deberá sobrepasar los límites máximos establecidos por los respectivos países. Por lo menos debe haber un día de descanso a la semana, excepto cuando haya temas urgentes de negocios.
- 7. Prohibición de la discriminación.** Los confeccionistas deben emplear, pagar y ascender a los trabajadores en términos de su capacidad para realizar el trabajo, y no por sus características personales o por sus creencias.
- 8. Salud y seguridad.** Los confeccionistas deben brindar un ambiente sano y seguro de trabajo. En los casos en los que la compañía provea alojamiento, éste deberá ser saneado y seguro.
- 9. Libertad de asociación.** Los confeccionistas deben reconocer y respetar el derecho de los empleados a ejercer sus derechos de libre asociación.
- 10. Ambiente.** Los confeccionistas deben cumplir con las leyes y reglamentos ambientales y estándares en sus operaciones, y llevar a cabo prácticas que respeten el ambiente en los países donde operan.
- 11. Cumplimiento con aduanas.** Los confeccionistas deben cumplir con las respectivas leyes y reglamentos de

aduanas, y en particular establecerán programas para cumplir con las leyes aduaneras para el despacho de mercadería.

**12. Seguridad.** Los confeccionistas deben mantener procedimientos de seguridad para evitar incluir productos extraños en los despachos al exterior, tales como drogas, explosivos y contrabando.

## II. El proyecto

El proyecto financiado por la CAF de apoyo a la Asociación de Industriales Textileros del Ecuador (AITE) está diseñado para que el país se prepare y promueva efectivamente las exportaciones de confecciones hacia Estados Unidos. El proyecto también se diseñó con la intención de atraer inversionistas a los rubros de textil y de confecciones de ropa para exportación hacia Estados Unidos, acogidos a los beneficios del Atpdea. Coyunturalmente, durante el proyecto surgió la posibilidad de atraer una gran inversión por parte del National Textiles Association, de unos US\$ 200 millones.

Para poner en marcha el proyecto, se contrató un consultor que guió y coordinó las actividades necesarias para que en doce meses se cumplieran los siguientes objetivos:

- Desarrollar una estrategia de posicionamiento para promover al país, a partir del mejor conocimiento de las necesidades del mercado demandante y de las ventajas competitivas de Ecuador con relación a la oferta mundial, así como del reconocimiento de las oportunidades de asociación con productores complementarios en la región Andina.

- Diseñar y ejecutar un plan de promoción en Estados Unidos, con el apoyo de una agencia de relaciones públicas y la asociación con redes de contactos entre oferentes de Ecuador y demandantes de Estados Unidos, como la *American Apparel Producers Association*.
- Poner en marcha un plan de educación y promoción interna en Ecuador sobre los beneficios del Atpdea, con la ayuda de una agencia local de relaciones públicas. Asimismo, procurar que el gobierno, los medios de comunicación social y los gremios conozcan el Atpdea y sus beneficios para el país, con el propósito de que coadyuven en una estrategia para aprovechar esta ventaja.
- Guiar el establecimiento de centros de capacitación textil y de confección, incluyendo el diseño del currículo educativo y la implementación de al menos un aula piloto que estaría funcionando en dos zonas francas.
- Coordinar el desarrollo de una estrategia del país con respecto a las zonas francas, como instrumento para desarrollar las plantas textiles y de confección. Coordinar este tema con Aduanas y el Servicio de Rentas Internas.
- Fortalecer al gremio textil ecuatoriano, mediante el cumplimiento de los puntos anteriores y de otros mecanismos habilitantes, como un proceso de certificación de los exportadores y de facilitación de contactos con inversionistas y contratistas.

### Objetivo

El objetivo principal de este proyecto era preparar la información y los medios para determinar dónde y cómo el Ecuador puede competir en el contexto de la Atpdea. Una vez reunida esta información, se realizarían campañas de promoción en Estados Unidos y dentro del país, sobre las bondades que ofrece Ecuador y los beneficios que el Atpdea puede traer a la economía ecuatoriana.

A esto se le agregaría la creación de centros pilotos de capacitación y el fortalecimiento de las zonas francas, como plazas para la manufactura textil y de confección para el mercado estadounidense. Con este fin, el proyecto se propuso al iniciar los siguientes siete objetivos específicos.

### **Objetivos específicos**

#### **Fase 1 – Evaluación de oportunidades de mercado**

Se realizó una evaluación de las tendencias del mercado textil y de indumentaria en Estados Unidos. Las principales actividades en esta fase fueron:

- Evaluar las tendencias en la demanda y la oferta mundial.
- Identificar los nichos donde el Ecuador puede competir.
- Establecer estrategias de mercado.

#### **Fase 2 – Desarrollo de bases de datos**

Se amplió, validó y adaptó la base de datos existente, de acuerdo con las necesidades de los mercados demandantes y la competencia mundial. En esta fase se realizaron las siguientes actividades:

- Desarrollar la estructura de la base de datos.
- Obtener los datos macroeconómicos del entorno.
- Realizar un inventario textil y de confecciones.
- Analizar y promocionar las Zonas Francas y sus ventajas competitivas.
- Conseguir y organizar bases de datos que puedan servir para la presentación del Ecuador a futuros inversionistas.

#### **Fase 3 – Posicionamiento de la oferta**

Concluidas la Fase 1 y Fase 2, se compararon los datos de oferta y demanda y se establecieron lineamientos estratégicos para atraer a los inversionistas. Se contemplaron las siguientes actividades en esta fase:

- Realizar un análisis de fortalezas y debilidades.
- Desarrollar las estrategias de posicionamiento.
- Coordinación con empresas de la región para lograr la complementación en la oferta, mediante asociaciones de producción e inversión – textil y confección.

#### **Fase 4 – Promoción externa**

Se inició con un plan de promoción externa sustentado en las estrategias de posicionamiento. Las actividades de esta fase se llevaron a cabo a partir del quinto mes, y fueron:

- Desarrollar el plan de promoción externa.
- Contratar a una agencia de relaciones públicas en Estados Unidos.
- Desarrollar materiales comunicacionales y desarrollar un plan para los medios de comunicación social.
- Realizar ruedas de prensa y diseñar estrategia de medios de prensa en Estados Unidos.
- Realizar un *Roadshow* en Estados Unidos.
- Coordinar visitas de inspección por parte de posibles inversionistas estadounidenses.

#### **Fase 5 – Educación y promoción interna**

Se diseñó un plan de educación y promoción interna sobre las oportunidades y beneficios de un efectivo aprovechamiento del Atpdea. En esta fase se realizaron cinco actividades:

- Preparar El Plan de Educación y Promoción Interna.
- Reclutar una agencia de relaciones públicas local.
- Desarrollar materiales comunicacionales y plan de medios.
- Coordinar la cobertura nacional de medios.
- Realizar visitas de inspección locales.



### **Fase 6 – Centros de capacitación textil y de confección**

Se dio impulso para el establecimiento de centros de capacitación textil y de confección, incluyendo el diseño del currículo educativo y la implementación de aulas. Las actividades cumplidas fueron las siguientes:

- Desarrollar el inventario de necesidades.
- Desarrollar el currículo.
- Obtener patrocinadores.
- Entrenar a capacitadores.
- Implantar aulas portátiles y virtuales.

### **Fase 7 – Estrategia de zonas francas**

Promover el desarrollo de las Zonas Francas como centros textiles y de confección para exportación. Las actividades contempladas en esta fase fueron:

- Desarrollar la estrategia país de Zonas Francas.
- Desarrollar la red nacional de Zonas Francas.
- Fortalecer el sistema jurídico y operativo de la Zonas Francas.

### **Resultados esperados**

Al término de esta operación se planteará como meta los siguientes objetivos:

- Ecuador tiene un claro norte sobre las áreas y productos textiles y de indumentaria donde tiene mejores oportunidades de éxito a largo plazos, y cuenta con un plan de promoción coherente. Este trabajo está sustentado en la existencia de una base de datos continuamente actualizada sobre las tendencias evolutivas de los mercados demandantes, la oferta mundial al mercado de Estados Unidos y la infraestructura nacional habilitada para suplir la demanda.

- Se logra generar un conocimiento sobre Ecuador y sus oportunidades entre los principales 20 compradores de Estados Unidos, mediante visitas y presentaciones enfocadas a cada empresa demandante, al igual que presentaciones y seminarios en importantes ciudades estadounidenses y en ferias del ramo.
- El país, sus responsables en la toma de decisiones a nivel gobierno, gremios y empresas, disponen de un conocimiento básico y útil sobre los beneficios del Atpdea y lo que necesita hacer Ecuador para aprovechar sus oportunidades.
- En coordinación con el Consejo Nacional de Capacitación, se desarrolla un currículo de educación y capacitación para operarios de la confección y textiles. Se forma los capacitadores en el programa de aulas piloto, en dos zonas francas, para la capacitación de operarios. Estos pilotos se expandirán a toda la red de zonas francas, en las cuales se instalarán las nuevas plantas de producción para la exportación. Se espera que aproximadamente 300 operarios reciban capacitación a través de las aulas piloto.
- El Consejo Nacional de Zonas Francas desarrolla una estrategia de crecimiento ordenado y sustentable a lo largo del país, e integra a las Aduanas y el Servicio de Rentas Internas a su gestión, permitiendo el ágil flujo de insumos y mercadería hacia las zonas y de ellas a Estados Unidos.
- Se anticipa que al término de este proyecto, Ecuador haya integrado mil operarios a la exportación, quienes podrían generar \$30 millones en divisas en el primer año. Este valor seguirá una creciente trayectoria hasta culminar con exportaciones de \$1 mil millones en cuatro años y la consecuente creación de 25 mil puestos de trabajo directos.

- El mayor beneficio consistió en lograr que los gremios textil y de confección de Ecuador encuentren un norte claro hacia donde proyectarse, e instrumenten los medios para el desarrollo del sector y del país, aprovechando la gran oportunidad ofrecida por Atpdea. Esta oportunidad, sin precedentes, es la de mayor impacto potencial hacia la industrialización y generación de empleo que el país haya tenido.



### III. Los actores

#### **La Asociación de Industriales Textiles del Ecuador**

Desde el inicio de la actividad textil en el Ecuador, los industriales de la rama sintieron la necesidad de agruparse. El 30 de septiembre de 1943, el Gobierno Nacional aprobó los estatutos de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) y a partir de esa fecha ha venido actuando sin interrupciones.

El objetivo que determinó la creación de la AITE fue la necesidad de unir a los industriales textiles del país en un organismo homogéneo que los representara para tratar y resolver los problemas de esta rama industrial en sus relaciones con el gobierno, con los trabajadores y con el público. Esta institución también ha servido de foro para discutir y analizar los problemas económicos y financieros del país, así como su repercusión en las actividades industriales.

En las décadas previas a la apertura comercial, el Ecuador vivió un largo período bajo el modelo proteccionista que permitió el crecimiento de la producción de algodón, como materia prima para la industria textil. A fines de la década de los 80, los industriales textiles decidieron crear un organismo que se dedicara a tecnificar y mejorar el cultivo del algodón nacional, que se llamó Funalgodón.

Sin embargo, la volatilidad de los precios y los fenómenos naturales de El Niño y La Niña provocaron la caída en el precio del algodón nacional y los agricultores optaron por otros productos.

La posibilidad de importar fibra de algodón en términos más competitivos con respecto a la producida localmente, influyó para que las empresas textiles hayan fortalecido sus destrezas de compra y negociación en el mercado internacional, a tal punto que en la actualidad más de 90 % del consumo nacional es algodón foráneo.

### **La Corporación Andina de Fomento**

Otro actor clave en este proyecto fue la Corporación Andina de Fomento (CAF), a través de su Programa de Apoyo a la Competitividad (PAC). La CAF es una institución financiera internacional cuya misión es apoyar el desarrollo sostenible de sus países accionistas y la integración regional. Sus principales socios: Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. Atiende a los sectores público y privado, suministrando producción y servicios múltiples de una cartera constituida por los Estados accionistas, empresas privadas e instituciones financieras.

El Programa de Apoyo a la Competitividad es una iniciativa de la CAF que busca consolidar una agenda nacional y regional para fortalecer la competitividad en los países de la región, promover el diálogo entre los diferentes actores y maximizar la contribución de de la corporación como agente de cambio. El PAC persigue, como meta final, el aumento de la calidad de vida de la población.

A través del PAC, la Corporación Andina de Fomento, se constituye en un socio estratégico de los gobiernos y los sectores empresarial y académico para forjar ventajas competitivas que permitan la inserción a un mundo globalizado. La

presencia de la CAF en la región se manifiesta en un esfuerzo por encontrar soluciones innovadoras a los problemas que enfrentan las organizaciones públicas y privadas en sus tareas de refuerzo de la competitividad. A partir de su asociación con organizaciones académicas, el PAC propone políticas y ejecuta proyectos que actúan en los determinantes de la competitividad.

### **La Corpei**

La Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (Corpei) es un organismo promotor del desarrollo, técnico y profesional, cuya misión es la promoción de las exportaciones y las inversiones de los sectores productivos del país. La Corpei también genera propuestas de políticas y leyes para fomentar las exportaciones e inversiones. También dispone de infraestructura y recursos humanos calificados para realizar su gestión, ofreciendo los servicios a un mayor número de usuarios.

Los lineamientos sobre los que descansa el accionar de la Corpei son los siguientes:

- Ejecutar la promoción no financiera de las exportaciones en el país y en el exterior, entendiéndose como tal las actividades que, en conjunto y con el financiamiento de las unidades productivas nacionales, se cumplan en áreas de información, capacitación, asistencia técnica, desarrollo de mercados, promoción externa y otras que tengan como objetivo la diversificación e incremento de la oferta exportable y su promoción en el exterior.
  
- Apoyar los esfuerzos de las personas naturales o jurídicas exportadoras en el desarrollo de procesos, tales como:
  1. Diversificación de mercados, productos y exportadores.
  2. Incremento del valor agregado en los productos y volúmenes exportados.

3. Identificación de nuevos productos y servicios con potencial exportador.
  4. Inserción de las empresas y productos ecuatorianos en los sistemas de comercialización internacional.
- Orientar y dirigir la promoción de la inversión directa en el país, tomando en consideración aspectos como el cumplimiento de programas de difusión de oportunidades de inversión, la divulgación de la imagen del país en el exterior, la organización de misiones de inversión y de otros eventos promocionales.
  - Organizar y dirigir una red externa para la promoción de las exportaciones y la atracción de inversiones directas al país, y propiciar la formación de consorcios o uniones de exportadores, con el fin de conseguir una presencia más dinámica en los mercados internacionales.

Los usuarios de la Corpei son los exportadores, los potenciales exportadores, los gremios, las cámaras, el sector público, los importadores extranjeros, otros organismos e instituciones nacionales y extranjeras, así como también estudiantes universitarios y las universidades en sí.

La Corpei también está encargada de la coordinación y promoción de sectores de exportación, tales como café, cacao, productos del mar, camarón, banano, flores, madera, textiles y productos no tradicionales. Suministra productos y servicios no financieros a los empresarios ecuatorianos, con alto valor agregado, diseña campañas genéricas de productos y desarrolla programas de capacitación a la medida para los exportadores.

El Centro de Inteligencia Comercial (CICO) de Corpei ofrece un servicio especializado de atención al exportador y empresario, con información sobre productos, mercados y gestión de la exportación. Además, cuenta con libros



publicados por de las series "Cultura Exportadora" y "Guías de Mercados", que son de gran ayuda para el exportador. Así mismo, trabaja en el desarrollo y mantenimiento de herramientas en red para negocios de exportación.

La Unidad de Promoción de Inversiones promueve la inversión directa en el país. Apoya en la formulación y evaluación de proyectos de inversión, brinda capacitación, asesoría a potenciales inversionistas y seguimiento a las mejoras en el clima de inversión. Apoya a instituciones del gobierno en la Red Básica de Promoción de Inversiones.

Mediante sus programas de asistencia, la Corpei ha llevado a cabo planes de apoyo financiero, a través de aportes no reembolsables por parte de organismos nacionales e internacionales, orientados a la contratación de servicios que permitan consolidar el perfil competitivo y exportador de las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas, enfocados en:

- Incorporar a nuevos exportadores.
- Diversificar mercados y productos de exportación.
- Introducir cambios relevantes en la cultura organizacional de las firmas participantes, desarrollando conceptos tales como planificación e innovación, productividad, competitividad, calidad, asociatividad.
- Mejorar la inserción del país en los mercados internacionales.

### China y el mercado mundial de los textiles

En un artículo del Wall Street Journal del 16 de junio de 2004 se menciona que en los siguientes 200 días comenzaría una de las transferencias de empleo y riqueza más veloces y grandes de la historia, cuando las reglas que por mucho tiempo han controlado el acceso al gigantesco sector de confecciones estadounidenses llegaría a su fin.

Sin lugar a dudas, China será el principal beneficiario, mientras que América Central y sobre todo México, que suministra uno de cada tres pares de pantalones comprados en Estados Unidos, estarán entre los perdedores.

El negocio global de ropa enfrentaría una transformación masiva, el primero de enero de 2005, con el fin del sistema de cuotas que ha controlado el acceso al mercado de confecciones estadounidense desde la década de los años sesenta. Este mercado está valorado en US\$ 76.000 millones de dólares.

La competencia más feroz se daría en los pantalones de algodón. En el 2003 los estadounidenses importaron 2.000 millones de pares de caquis, *jeans* y otros tipos de prendas de algodón de 70 países. En cinco años, se espera que esta cifra se reduciría a 10 países y China podría dominar la mitad de este mercado. En la década de los años ochenta y noventa esta producción emigró al sur, con el impulso de NAFTA.

Levi Strauss cerró su última planta en Estados Unidos por lo que más de un tercio de todos los pantalones vienen de México, República Dominicana, Honduras, Guatemala y Nicaragua. Más de 250.000 personas dependen económicamente de la confección de pantalones para el mercado estadounidense.

El fin del sistema de cuotas permitirá a China enviar todos los pantalones que quiera a un precio 20% más barato con respecto a los manufacturados en América Central, a pesar de las diferencias en las distancias. China ya confecciona la mayoría de los sostenes, zapatos, juguetes y bicicletas que compran los estadounidenses. China podría exportar en el año 2005 hasta 28 millones de pantalones a Estados Unidos, cifra que los ciudadanos de aquel país consumen en una semana. Cientos de nuevas maquiladoras están apareciendo en diferentes provincias de la China, junto con mega-fábricas que hacen palidecer a cualquier planta en América Latina. Predicciones de expertos indican que en el 2010, China podría suministrar más de 80% de todas las confecciones que demanda el mercado estadounidense, frente a 13% que provee hoy.

## IV. Resultados

Uno de los sub-productos que este proyecto se propuso fue actuar proactivamente frente a la posibilidad de que la *National Textiles Association*, que estaba en busca de países en donde realizar una gran inversión, se interesara en Ecuador. Para ello era necesario que el sector textil y de confecciones ecuatoriano se movilizara. Si bien las cosas no se dieron en este aspecto, el proyecto sirvió de catalizador para que funcionarios del gobierno, incluyendo la Ministra de Comercio Exterior, participaran en un esfuerzo proactivo y focalizado para atraer inversiones. En algunos momentos, la *National Textiles Association* estuvo contemplando la posibilidad de invertir en Ecuador. A pesar de que este objetivo no se alcanzó, el proyecto registró importantes logros.

### Estrategia de posicionamiento

Previo a desarrollar una estrategia comercial, se consideró necesario realizar un estudio a corto, mediano y largo plazo del mercado americano, de la competencia que se enfrentaba y de la capacidad de Ecuador de participar activamente en ese escenario comercial. Para esto, se prepararon las bases de contratación de una consultora especializada en el mercado de Estados Unidos. Se evaluaron tres postulantes y se seleccionó al más calificado: Context Group.

Context realizó una evaluación detallada del mercado de indumentaria en Estados Unidos, la oferta competitiva mundial a ese mercado y el potencial productivo de Ecuador para abastecer competitivamente a los clientes. Adicionalmente, se encomendó a Context realizar contactos iniciales con posibles clientes en Estados Unidos.

El trabajo de Context, realizado entre julio y octubre de 2003 y financiado totalmente por los socios de la AITE, mostró claramente las oportunidades del mercado de Estados Unidos, sus fuentes de proveeduría mundial de ropa, su dinámica y la posición competitiva de la oferta ecuatoriana. Los resultados no fueron muy alentadores, por mostrar una gran brecha entre la capacidad de oferta del país y las exigencias para competir en el mercado americano.

Context adicionalmente realizó 51 contactos, frente a 25 comprometidos en su propuesta de trabajo, con posibles clientes seleccionados para las tres empresas prioritarias y mejor preparadas: Internacional, con *jeans*; Pinto, con prendas de tejido de punto; y Textiles Nacionales, con ropa de trabajo.

### Las Observaciones de la Consultora Context

Las observaciones generales que realizó Context a la industria textil-confecciones en Ecuador fueron las siguientes:

- Existe una mezcla de viejas y nuevas tecnologías.
- Las operaciones están integradas verticalmente.
- La escala de la producción es más bien pequeña, en comparación con otros países.
- Las operaciones están altamente diversificadas.
- El énfasis se da a las operaciones de valor agregado, tales como bordado.
- El desempeño es competitivo en cuanto a calidad.
- La productividad de la mano de obra parece que es buena, pero podría mejorar en el corte y el cosido.
- No existe la aplicación de la Ingeniería Industrial a las operaciones.

- La existencia de un centro de capacitación sería altamente deseable.
- El equipo que se usa en el corte y el cosido es generalmente bastante básico, pero apropiado teniendo en cuenta la indumentaria que se produce.
- La infraestructura, los edificios y el mantenimiento parecen adecuados.
- Los sistemas de control son competitivos y, en algunos casos, muy modernos.

En cuanto a los temas económicos las observaciones fueron las siguientes:

- Los costos de mano de obra no son competitivos en comparación con China, Pakistán y otros países.
- Los costos de energía son muy altos.
- Las tasas de interés son muy altas.
- El capital de inversión es típicamente “auto-financiado”.
- No existen fuentes de capital de inversión, lo cual impide el desarrollo empresarial.
- Sobre la estructura de la industria, existe orientación vertical a través de los procesos de manufactura. No existe una fuente de trabajadores de costura y la mayoría de empresas se están integrando hacia adelante en cuanto a costura.
- En cuanto a la escala, el tamaño de las empresas no es competitivo en el ámbito global y las operaciones de tejido son pequeñas y sub utilizadas. Igual sucede con los telares.
- El cortado es muy básico y requiere una importante expansión en volumen para justificar la inversión.
- Las operaciones de cosido son muy pequeñas, pues para lograr niveles de eficiencia se requieren operaciones de 100 a 200 empleados.
- El tamaño normal de las operaciones de bordado es mínimo de 60 trabajadores.

En cuanto a los aspectos gerenciales y el diseño, Context concluyó lo siguiente:

- La producción debe focalizarse en la dinámica del mercado, en lugar de en las oportunidades de producción.
- Como las empresas son familiares, se limitan las oportunidades laborales de los gerentes profesionales.
- Existe un déficit de gerentes profesionales en las ramas técnicas.
- Falta de creatividad y originalidad en el diseño, pues la tendencia es copiar otros .
- El mercadeo se focaliza en el producto, en lugar del cliente.

Con base en el estudio de Context, se preparó, presentó y se obtuvo la aprobación del plan de mercadeo por parte de la AITE. Se incorporó un Comité Comercial de las tres empresas prioritarias, encargado de instrumentar el Plan de Mercadeo para ellas y para el sector.

A raíz de la necesidad de demostrar demanda efectiva por proyectos asociativos para acceder a un programa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que permitiría la continuidad de este proyecto en una segunda fase, se creó un Comité Comercial de la AITE. El objetivo de este Comité es formular e implantar una estrategia comercial unificada para el sector, sustentada en un protocolo y en exigencias de oferta de valor competitivo ante los mercados internacionales. Este Comité preparó su plan de trabajo y presupuesto, revisó el trabajo de Context y se está capacitando para ejecutar el programa bajo los auspicios del BID.

Resumen de los principales resultados de la estrategia de posicionamiento:

- Estudio de mercado de Estados Unidos, oferta competitiva mundial a ese mercado y oferta ecuatoriana realizado por Context
- Se realizaron 51 contactos y se hizo la presentación formal a posibles compradores en Estados Unidos. Se lograron siete contactos positivos y aparecieron nuevos clientes para la empresa Textiles Nacionales.
- Se elaboró el Plan de Mercadeo AITE-Atpdea.
- Se diseñó un proyecto asociativo comercial, desarrollado, presupuestado y liderado por un comité de siete ejecutivos de empresas de la AITE.

Comparación entre los resultados propuestos y los logros de la estrategia de posicionamiento:

- Se propuso un claro norte sobre las áreas, productos textiles y de indumentaria

donde el sector textil de Ecuador tiene mejores oportunidades de éxito a largo plazo, en las que contará con un plan de promoción coherente. Se logró entender la demanda y la oferta a Estados Unidos y se identificaron las áreas en que Ecuador mejor puede posicionarse, a través del estudio de Context. Se desarrolló un plan de mercadeo para incursionar en el mercado americano.

- Se propuso crear una base de datos continuamente actualizada. Se desarrolló el perfil de la función encargada de desarrollar y administrar la base de datos. Sin embargo, la AITE decidió no desarrollarla por falta de recursos.
- Se propuso generar un conocimiento sobre Ecuador y sus oportunidades entre los principales 20 compradores de Estados Unidos. Se logró que 51 empresas estadounidenses conocieran la oferta de tres empresas ecuatorianas.
- Se propuso realizar visitas y presentaciones enfocadas a cada empresa demandante. No se realizaron visitas y presentaciones en el ámbito del proyecto AITE-Atpdea, por falta de interés hacia el producto ecuatoriano. Sin embargo, Textiles Nacionales visitó a cuatro empresas contactadas, de las que se generaron dos órdenes de prueba.
- Se propuso lograr un entendimiento básico y útil sobre los beneficios del Atpdea entre empresarios e instituciones gubernamentales. Se realizaron presentaciones públicas mediante convocatoria por prensa a 61 empresarios en Quito, 25 en Guayaquil y 12 en Ambato.

### **Estrategia de desarrollo productivo**

La estrategia de desarrollo productivo se centró en desarrollar proyectos de asociatividad empresarial, realizar programas de capacitación, fortalecer el sistema de zonas francas del país y mejorar los procesos productivos.

### **Asociatividad**

El plan de trabajo contempló un proceso de capacitación al sector sobre el tema de asociatividad con tres proyectos de asociatividad horizontal y

uno de asociatividad vertical. Se formularon nueve posibles proyectos para asociar a las empresas y se trabajó en la formulación detallada de cinco. Estos fueron:

- **Hilandería 1:** Este proyecto involucró a cinco hilanderías que se integraron en una sola. Se desarrolló un plan de trabajo, se coordinó la evaluación técnica, supervisando el trabajo de tres ingenieros, quienes inventariaron los equipos, los valorizaron y con esta información escogieron los mejores componentes que permitirían producir 500 toneladas de hilo por mes. Acto seguido, se determinó el espacio requerido y el diseño de la planta integrada. Se desarrolló un modelo económico para determinar el proyecto y se compararon los costos actuales de transformación con los de la planta integrada, lográndose una reducción promedio de entre US\$ 0,40 y US\$ 0,26 por libra, lo que hace al proyecto muy deseable. Sin embargo, Textiles Nacionales cerró su hilandería y la puso en venta antes de tomar la decisión de proceder con el proyecto, lo que hizo que los demás socios desistieran de la iniciativa.
- **Unicontex:** Este proyecto está ya iniciado y relativamente consolidado. Integra a seis manufactureros de *jeans* y ha sido impulsado con la formulación de un plan de trabajo y con presupuesto para integrar sus áreas productivas (diseño, corte, confección) y, en la segunda fase, su lavandería. Se ha apoyado en los criterios de diseño de la planta integrada y en el modelo económico del proyecto para justificar la inversión y posiblemente atraer inversionistas. Este proyecto fue presentado al BID-Fomin (Fondo Multilateral de Inversiones), cumpliendo con todas las formalidades requeridas para su implantación.
- **Tejedores de Punto:** Este proyecto integra a siete empresas pequeñas. Se formuló y preparó un plan de trabajo y presupuesto. Se cumplieron las formalidades para implantar el proyecto bajo el programa BID-Fomin y se



está avanzando en la compra apalancada de materias primas e insumos, al igual que en la capacitación.

- **Confeccionistas de Punto:** Esta iniciativa reúne a siete confeccionistas de punto, quienes prepararon un plan de trabajo y presupuesto para las fases de preparación e implantación del proyecto asociativo. Cumplieron con todos los requerimientos para acceder al programa BID-Fomin, y ahora están trabajando en la proveeduría y capacitación apalancadas, al igual que la homologación de capacidad productiva.
- **Proyecto de Asociatividad Comercial:** Este proyecto tiene como objetivos unificar la oferta de valor y la comunicación del producto textil-confeccionado ecuatoriano, sustentándose en un protocolo, así como definir los requerimientos mínimos de calificación de la oferta y la comunicación coherente de sus distintivos. Este proyecto aglutina a todos los productores del país que deseen participar y someterse a un proceso de calificación y certificación de idoneidad y clase mundial. El proyecto tiene su plan de trabajo y presupuesto para las fases de preparación e implantación, cumpliendo con los requerimientos del programa BID-Fomin, excepto contar por ahora con el auspicio de una organización responsable.

### **Capacitación**

El trabajo de capacitación se apalancó en el proyecto Insotec-Corconfección, por lo que se integró a su gerente al Comité de Gestión AITE-Atpdea, y se brindó el apoyo necesario para fortalecer y ampliar la gestión de esta iniciativa. El objetivo es hacer de Corconfección el aglutinador y coordinador de todas las actividades de capacitación y desarrollo profesional del sector. Corconfección participó activamente en las siguientes iniciativas de capacitación formuladas por el proyecto AITE-Atpdea:

- **Seminarios:** En 2003, se realizaron dos presentaciones a empresas textiles de la AITE sobre iniciativas de capacitación y asociatividad. En abril de 2004, se llevó a cabo un seminario nacional de sensibilización sobre asociatividad, dirigido a todo el sector.
- **Capacitaciones:** Se formó a los capacitadores de Corconfección sobre la preparación de diagnósticos, bajo la metodología de *Kurt Salmon Associates*.
- Corconfección cumplió hasta abril 2004 los siguientes hitos en capacitación

#### Resultados de la capacitación de Corconfección hasta abril 2004

Empresas beneficiadas	33
Operadores entrenados	123
Supervisores entrenados	96
Diagnóstico a empresas	6
Asesorías brindadas a empresas	15

- Hasta la culminación del proyecto AITE-Atpdea, se brindó capacitación en mercadeo al proyecto asociativo comercial.
- Se impulsó el desplazamiento del centro de capacitación desde Quito a Yaruquí y provincias. Sin embargo, la falta de recursos y de órdenes importantes de exportación habían impedido la materialización de centros remotos.

#### Zonas francas

Este proyecto considera que el sistema franco de Ecuador es clave para el montaje y funcionamiento de centros de producción textil-confección para la exportación, ya que sus beneficios legales coadyuvan a mejorar la

competitividad de los productos exportados. Sin embargo, factores políticos y acciones impropias por parte de ciertos usuarios de zonas francas han causado el descrédito del sistema, el cual debe fortalecerse.

El apoyo al fortalecimiento del sistema franco se enfocó en hacer visitas ante el Conazofra (Consejo Nacional de Zonas Francas) y la CAE (Corporación Aduanera Ecuatoriana) para destrabar las normativas y prácticas que entorpecen el flujo de mercadería. Asimismo se trató de crear conciencia sobre las virtudes de un sistema franco enfocado a la producción y generación de empleo, frente a la práctica más común que es la de comercio, que trae sólo beneficios logísticos a las empresas. Adicionalmente, se planteó trabajar con la Cazofra (Cámara Ecuatoriana de Zona Franca) para fortalecer su institucionalidad. Se completaron las siguientes tareas:

- Se realizaron múltiples presentaciones y reuniones ante el Ministerio de Industrialización, Comercio Exterior, Pesca y Competitividad, Conazofra, Consejo Nacional de Competitividad y Corporación Aduanera del Ecuador para impulsar la efectividad del sistema franco y exponer los problemas de los pocos usuarios manufactureros. Se logró efectuar una revisión de los reglamentos de aduanas vis a vis el de las zonas francas, al igual que el manual de procedimientos aduaneros; proceso que tomó más de diez meses de trabajo y negociaciones. Se logró que los sistemas francos de Colombia, Ecuador y Perú presentaron una posición única ante la negociación del Tratado de Libre Comercio en los Estados Unidos, permitiendo que las eficiencias de los sistemas vecinos empezarán a aplicarse en Ecuador.
- Se apoyó directamente a un grupo del directorio de Cazofra en la reforma de los estatutos de la cámara para lograr mayor institucionalidad y efectividad. Se convocó y llevó a cabo un taller de ocho horas en el que se desarrolló el plan estratégico de la Cazofra, con la participación de nueve de sus catorce socios.

- Se logró fortalecer la posición del grupo reformador, permitiendo la elección de un nuevo presidente, perteneciente a este grupo.
- Se procuró apoyo del BID para efectuar un viaje de benchmarking a zonas francas en Centro América. Se insistió en la participación de los líderes del SRI (Servicio de Rentas Internas) y CAE, pero no se ha conseguido.
- Se contempló que al menos una planta escalable se instalara en una zona franca, pero esto aún no se ha conseguido, por no existir una demanda efectiva y a falta de resultados en la estrategia de posicionamiento, no se consiguió en el momento.

### **Producción**

Se buscó apoyar a empresas manufactureras que iniciaron programas de exportación en el diseño de sus plantas, la optimización de su proveeduría y la estandarización de sus procedimientos. Estas iniciativas se integraron a los planes de trabajo de los proyectos asociativos arriba mencionados. Se contempla que las plantas cumplan con todos los requerimientos de las certificaciones ISO, WRAP, entre otras, para que sean de clase mundial.

Resumen de principales resultados en la estrategia de desarrollo productivo:

- **Asociatividad:** Se formularon y promovieron nueve potenciales proyectos, cinco de ellos justificados, cuatro con miembros comprometidos y cumpliendo requerimientos del BID-Fomin para su implantación al término de este proyecto.
- **Capacitación:** Consolidación de Corconfección como el centro de capacitación idóneo para el sector textil-confecciones de Quito. En el curso del proceso, 123 operarios y 96 supervisores fueron capacitados. Se organizaron

diversos seminarios, charlas y aulas de sensibilización, mentalización y capacitación a empresarios del sector.

- **Zonas francas:** Se realizaron varias conversaciones con el gobierno para el fortalecimiento del sistema franco, la reforma de estatutos y la implementación del plan estratégico de la Cazofra, y la mejora en la credibilidad del gremio promoviendo a grupo reformador y logrando su acceso a la dirección del mismo.
- **Producción :** Se incorporaron actividades conducentes al montaje y operación de plantas escalables de clase mundial, así como a la implementación de planes de trabajo de proyectos de asociatividad.

#### Comparación entre los resultados propuestos y los logros

- Se impulsó el desarrollo un currículo de educación y capacitación para operarios de la confección y textiles. Se logró forjar una alianza de apalancamiento con Corconfección, apoyando su iniciación y consolidación de actividades, permitiéndole auto-sustentarse. Se encomendó a Corconfección el rol de coordinador de capacitación para todo el sector.
- Se propuso calificar capacitadores para un programa piloto. Se logró formar 13 capacitadores-asesores en tecnología industrial.
- Se estableció como meta que 300 operarios estén capacitándose en los pilotos. Hasta abril de 2004 se habían capacitado 123 operarios y 96 supervisores.
- Se propuso que el Consejo Nacional de Zonas Francas lograra desarrollar una estrategia de crecimiento ordenado y sustentable. Se logró influir acciones en pro del sistema franco ante el Conazofra, CNC (Consejo Nacional de Competitividad) y CAE. Se apoyó el fortalecimiento e institucionalidad de la Cazofra.

- Luego de implantar todas las actividades de preparación en este proyecto y de presentarse las condiciones propicias de demanda y oferta, se planteó agregar mil operarios a la exportación, quienes podrían generar \$30 millones en divisas en el primer año. Esto no se logró durante la vida del proyecto, debido a la poca demanda por productos del Ecuador en Estados Unidos, la falta de preparación del sector productivo del país y la ausencia de liderazgo para desarrollar una estrategia que apoyara y promoviera las exportaciones manufactureras. Se espera que al implantar los proyectos de asociatividad, se incorporen otros a esta iniciativa y se generen las condiciones de competitividad, escala, clase mundial y establecimiento de nichos rentables, que permitan a Ecuador participar activa y sosteniblemente en los mercados de exportación de indumentaria y textiles del hogar.

### Soluciones propuestas por la consultora Context para mejorar el sector textilero-confeccionista de Ecuador

#### En cuanto al financiamiento

- Acceso a capital para nuevas empresas y la expansión de las actuales.
- Crear un fondo de capital de riesgo.
- Alargar el plazo para recuperar la inversión.
- Buscar inversionistas extranjeros para traer nuevo capital.
- Mejorar el crédito para la industria textil, de un nivel B a un nivel A, para proyectos de exportación.
- Expandir la compra de acciones al público, alentar que las compañías obtengan capital a través de ofertas públicas de acciones.
- Convencer a los bancos para que extiendan el crédito a la vista de contratos de exportación.
- Hacer lo posible para reducir el *spread* de la tasa de interés.
- Apoyar las políticas que reduzcan el riesgo país en los mercados de capitales internacionales.

#### Con respecto a la estructura de la industria

- Alentar a que las compañías desarrollen alianzas horizontales.
- Alentar a las compañías para que utilicen la tercerización.
- Mejorar la colaboración y compartir la información.

- Alentar a que las compañías fijen precios razonables a los servicios tercerizados, no sólo con el criterio de maximizar ganancias.
- Alentar la colaboración horizontal a niveles sectoriales.
- Alentar el crecimiento del sector de contratistas de telas.

#### **Con respecto a la falta de economías de escala**

- Procurar que las compañías junten infraestructura manufacturera para racionalizar la producción.
- Crear un consorcio para poder negociar mejores precios de productos y servicios, como por ejemplo, material de empacado, transporte y seguros.
- Crear alianzas verticales en las cuales las ganancias en cadena sean compartidas basadas en acuerdos.
- Alentar la formación de alianzas estratégicas.

#### **Falta de una gerencia adecuada**

- Alentar la mejora de la gerencia profesional, ascendiendo a las personas en relación con su capacidad y no sus relaciones de consanguinidad.
- Compartir la información sobre las mejores prácticas y compartir los costos de los consultores externos.
- Apoyar a la AITE en sus iniciativas de gerencias de programas de desarrollo.
- Estar más dispuestos a contratar extranjeros en temas de mercadeo y producción. Esto debe ser visto como una inversión y no un costo.

#### **Falta de mercadeo**

- Ayudar a las compañías a evaluar su aproximación a los gustos del consumidor.
- Crear una imagen común de Ecuador, en cuanto a la calidad, flexibilidad y velocidad de respuesta.
- Crear economías de escala en el mercadeo, compartiendo las capacidades de mercadeo. Entrar a conformar un consorcio privado o público.

#### **Mejora del diseño**

- Utilizar atributos puramente ecuatorianos, como la ecología, la mega diversidad y los Andes.
- Desarrollar y formar buenos diseñadores.
- Hacer mejor uso de los métodos existentes de alerta de la moda.

### Estrategia de financiamiento

Esta estrategia buscó financiar el proyecto AITE-Atpdea, así como propiciar el financiamiento para los proyectos productivos que se formularan y dar continuidad al trabajo de preparación del sector. En este sentido se alcanzaron los siguientes logros:

- La AITE y sus miembros desembolsaron US\$ 160.000 para financiar el proyecto. La Corpei aportó US\$ 25.000 en 2003 y US\$ 25.000 a principios del 2004, mientras que la Corporación Andina de Fomento aportó US\$ 50.000. Se instrumentó un préstamo al Banco Pichincha para financiar US\$ 120.000 de la contribución de la AITE, con lo que se cubrió mayoritariamente el trabajo de Context.
- Se inició el desarrollo de un sistema de fiducias para financiar los proyectos de inversión productivos, trabajo que se le encomendó a la Consultora Financiera IPM, como miembro del Comité AITE-Atpdea. Este trabajo se truncó al no materializarse demanda inmediata para inversiones de capital.
- Se preparó, negoció, presentó y obtuvo la elegibilidad de un programa BID-Fomin por US\$ 2.400.000 para dar continuidad a la estrategia de desarrollo productivo, a través de proyectos de asociatividad empresarial que redundaron en economías de escala, mejor competitividad y plantas de clase mundial. El BID-Fomin otorgó elegibilidad a la solicitud en tiempo récord.
- Una misión del BID estuvo en Ecuador en enero de 2004 para constatar el patrocinio y demanda efectiva para el programa. La AITE comprometió su patrocinio y este proyecto se a demostrar la demanda efectiva, promoviendo proyectos de asociatividad entre empresas de la AITE y de la Cámara de Pequeños Empresarios. Se formularon nueve posibles proyectos, de los que se avanzó en cinco. Cuatro proyectos cumplieron con los requerimientos de



demanda efectiva. Un proyecto –el de asociatividad comercial– que estuvo oficialmente parado, por no contar con el patrocinio la AITE- mantuvo el interés en sus integrantes quienes continuarán trabajando en busca de un patrocinador.



## v. Ideas finales

El proyecto de apoyo a la Asociación Internacional de Textileros del Ecuador (AITE) fue formulado para aprovechar las ventajas que el Atpdea ofrece a la industria de las confecciones en Ecuador. Asimismo, se utilizó esta coyuntura para aunar esfuerzos y hacer todos lo posible por atraer una inversión de la *National Textiles Association* por el orden de US\$ 200 millones de dólares, que pudo haber generado 2.500 puestos de trabajo. El proyecto buscó replicar la actitud desplegada por el gobierno de Costa Rica para atraer las famosas inversiones de Intel. En el caso del Ecuador, el proyecto logró convocar a diversas instancias para hacer contacto con la inversionista estadounidense, sentando un gran precedente para otras oportunidades similares.

En este proceso se visualizó un mercado demandante atractivo y un sector textil-confecciones dinámico y dispuesto a asumir el reto de una preparación ordenada y sostenible, que se complemente con la implantación de una infraestructura de clase mundial.

Sin embargo, el proyecto encaró el entorno de un mercado sobre ofertado y recesivo en Estados Unidos, y los oferentes ecuatorianos, por su parte, sólo lograron en forma parcial presentar productos suficientemente atractivos para

los compradores estadounidenses que fueron contactados. Por otro lado, el empresariado nacional tuvo expectativas muy altas con respecto a la obtención de resultados inmediatos, cuando lo adecuado era tomar una actitud más estratégica y de largo plazo.

A pesar de estos inconvenientes, el proyecto alcanzó los siguientes logros importantes:

- Se realizó un diagnóstico sin precedentes de la realidad competitiva del sector textil-confecciones del Ecuador, así como un detallado informe del mercado estadounidense y la oferta mundial de indumentaria a ese país. El diagnóstico además hizo un análisis comparativo con el desafío enfrentado por Canadá hace diez años, cuando se encontraba a las puertas del NAFTA y con una industria fragmentada y poco competitiva.
- Se contactaron 51 empresas compradoras de productos afines a los ofrecidos por las tres empresas aparentemente mejor preparadas en Ecuador.
- Se prepararon las estrategias de mercadeo resultantes del diagnóstico de la consultora Context.
- Se formó un comité comercial para desarrollar un protocolo de oferta de valor textil-confecciones de Ecuador y los medios para comunicarlo a mercados locales y de exportación.
- Se preparó el plan de trabajo y presupuesto de cuatro proyectos de asociatividad empresarial.
- Se apoyó la implantación y consolidación de Corconfección, centro especializado para coordinar programas de capacitación en el sector.

- Se contribuyó al fortalecimiento del sistema franco del Ecuador, guiando su reforma de estatutos y su planeación estratégica.
- Se establecieron pautas para crear centros productivos de clase mundial, impartiendo conocimientos a los grupos de asociatividad.
- Se procuró y obtuvo la elegibilidad de un programa que permita continuar este proyecto de preparación, con el apoyo del BID-Fomin.
- Se asesoró a empresas y grupos de empresas en áreas de mercadeo, diseño y montaje de plantas, asociatividad, ingeniería industrial, diagnósticos, conocimientos del mercado de Estados Unidos, competitividad, gestión integrada de la cadena de valor y planeación estratégica.



## Bibliografía

Scandizzo, Stefania. Reflexiones sobre ATPDEA. Programa Andino de Competitividad, Corporación Andina de Fomento, Caracas, 2002.

Worldwide Responsible Apparel Production (WRAP). [www.wrapapparel.org](http://www.wrapapparel.org).

Wall Street Journal. "Dos firmas latinoamericanas buscan derrotar a China en el negocio textil." 16 de Junio del 2004.





Este libro se terminó de imprimir  
en los talleres de Panamericana  
Formas e Impresos, Bogotá, Colombia,  
en junio de 2007.

