

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO**

**FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**

**NO AUTORIZADO PARA USO PUBLICO**

## **ECUADOR**

### **FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA CONFECCIONISTA**

**(TC-9902019)**

### **MEMORANDUM DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Fermín Vivanco (SDS/MSM) Jefe de Equipo del proyecto; Masami Yamamori (FOMIN); José Adolfo de la Torre y Leyda Fajardo (LEG/OPR); Edgar Carvajal (COF/CEC); y Santiago Soler (Consultor).

## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	1
I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROYECTO .....	1
II. ANTECEDENTES .....	1
A. El sector textil y de confecciones en Ecuador .....	1
B. Retos para la micro y pequeña empresa confeccionista ecuatoriana.....	1
C. El proyecto .....	2
III. OBJETIVOS, BENEFICIARIOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO.....	3
A. Objetivos .....	3
B. Beneficiarios.....	3
C. Componentes .....	4
IV. EJECUCIÓN.....	7
A. Organismo Ejecutor.....	7
B. Mecanismo de Ejecución.....	8
C. Grado de preparación .....	9
D. Contabilidad y Auditoría.....	9
V. COSTOS Y FINANCIAMIENTO .....	10
A. Costos .....	10
B. Sostenibilidad .....	11
VI. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS .....	11
A. Justificación.....	11
B. Riesgos .....	11
VII. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO .....	12
A. Informes.....	12
B. Evaluaciones.....	12
VIII. CONDICIONES ESPECIALES.....	12
IX. EXCEPCIONES A LA POLÍTICA DEL BANCO .....	13

## **ANEXOS**

**ANEXO I          Marco Lógico**

## **APÉNDICES**

**Proyecto de Resolución**

**INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE SDS/MSM**

**PREPARACIÓN:**

Ayuda Memoria Misión de 25-28 de junio de 2001

**EJECUCIÓN:**

Presupuesto detallado del proyecto

Cronograma detallado del proyecto

Informe de proyecto

Perfil del proyecto

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

<b>FOMIN</b>	<b>Fondo Multilateral de Inversiones</b>
<b>ICC</b>	<b>Instituto para la Competitividad de la Confección</b>
<b>INSOTEC</b>	<b>Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas</b>
<b>ISO</b>	<b>Organización Internacional para la Normalización</b>
<b>KSA</b>	<b>Kurt Salmon Associates</b>
<b>PIB</b>	<b>Producto Interno Bruto</b>
<b>PYME</b>	<b>Pequeña y Mediana Empresa</b>
<b>SIG</b>	<b>Sistema de Información Gerencial</b>
<b>UC</b>	<b>Unidad Coordinadora</b>

# FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA CONFECCIONISTA

(TC-9902019)

## RESUMEN EJECUTIVO

<b>Organismo Ejecutor:</b>	Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas, INSOTEC		
<b>Monto y fuente:</b>	FOMIN (No-reembolsable, Ventanilla III- A)	US\$	659.000
	LOCAL	US\$	434.000
	Total	US\$	1.093.000
<b>Plazos:</b>	Período de Ejecución:	48	Meses
	Período de Desembolso:	54	Meses
<b>Objetivos:</b>	<p>El objetivo general del proyecto es contribuir a incrementar la competitividad de la micro y pequeña empresa confeccionista ecuatoriana, a través del aumento de la eficiencia, la calidad y el posicionamiento comercial de su producción.</p> <p>El objetivo específico del proyecto es desarrollar un modelo de transferencia de competencias laborales, estándares y normas de producción, y oportunidades de negocio hacia las micro y pequeñas empresas confeccionistas del Ecuador.</p>		
<b>Descripción:</b>	<p>Para cumplir con los objetivos trazados el proyecto se dividirá en tres componentes:</p> <p>El primer componente desarrollará la formación y certificación de competencias laborales en el sector de la confección a través de: (i) la creación y transferencia de tecnologías de formación a tres Institutos de la Competitividad de la Confección; y (ii) la formación y certificación de 1.800 operarios, 108 instructores, 400 supervisores, y 132 ingenieros del sector de la confección.</p> <p>El segundo componente implantará en 108 empresas beneficiarias estándares de la confección que son utilizados mundialmente por la industria confeccionista y que certifican el logro de niveles de eficiencia, calidad que exigen los compradores de servicios de confección. Este componente implantará también normas de gestión de la calidad ISO 9000 en 20 pequeñas y medianas empresas.</p> <p>El tercer componente propone la difusión y fomento de experiencias exitosas de micro y pequeñas empresas que se integren en la economía formal de la confección con el fin de aumentar su visibilidad y promover nuevas vinculaciones comerciales entre las micro y pequeñas empresas confeccionistas y el resto de la cadena productiva de la confección. Participarán 300 empresas.</p>		

<b>Beneficiarios</b>	<p>Las empresas beneficiarias del proyecto son micro y pequeñas empresas de la confección que producen prendas completas para comercios y clientes finales, y/o proveen servicios parciales o completos de corte, ensamblaje, planchado y acabado para empresas más grandes e intermediarios.</p> <p>Como resultado del proyecto se proyecta en las empresas beneficiarias el aumento en los productos y servicios actuales, la diversificación de actividades, y la venta de servicios de mayor valor agregado. El éxito en el desarrollo de los componentes se medirá por el incremento en la competitividad de las empresas beneficiarias, lo que quedará traducido en el grado de eficiencia, calidad y posicionamiento comercial que éstas alcancen.</p>
<b>Revisión social y ambiental:</b>	<p>El Comité de Impacto Social y Ambiental revisó y aprobó el proyecto el 15 de mayo del 2001. Se han tenido en cuenta todas las observaciones expresadas por el Comité.</p>
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	<p>Como condiciones previas al primer desembolso, INSOTEC presentará a satisfacción del Banco: (i) un plan de trabajo para la realización de las actividades del primer año del proyecto, incluyendo metas semestrales de desempeño, tanto cuantitativos como cualitativos, y los supuestos para su cumplimiento (véase párrafo 4.5); (ii) evidencia de conformación de la Unidad Coordinadora (véase párrafo 4.3); y (iii) evidencia que el reglamento operativo del proyecto esté vigente (véase párrafo 4.4).</p> <p>No se desembolsarán más del 75% de los recursos del proyecto hasta que INSOTEC presente evidencia al Banco de que el segundo Instituto para la Competitividad de la Confección está listo para operar. Asimismo, no se desembolsará más del 90% de los recursos FOMIN hasta que INSOTEC no presente evidencia de que el tercer Instituto está listo para operar, (véase párrafo 4.6).</p>
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b>	<p>Ninguna</p>

## **I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROYECTO**

- 1.1 El Comité de Donantes declaró a la República de Ecuador elegible para todas las modalidades de financiamiento previstas en el marco del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) el 7 de septiembre de 1994. La operación es elegible para financiamiento del FOMIN en el marco de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa (III-A), ya que contribuye a la integración de la micro y pequeña empresa confeccionista ecuatoriana en la industria formal de la confección nacional e internacional. Asimismo, el proyecto fue declarado elegible por el Comité de Programación de Operaciones del FOMIN del 30 de abril de 2001.

## **II. ANTECEDENTES**

### **A. El sector textil y de confecciones en Ecuador**

- 2.1 El sector textil y de confecciones es el segundo sector industrial de Ecuador, representa el 14% del número de empresas, el 12% del empleo, el 8,3% de las exportaciones; y el 20% del producto interno bruto (PIB) manufacturero<sup>1</sup>. Este sector está dominado por empresas de pequeño tamaño, concentradas en la sierra central. Se estima que en esa zona operan unas 5.000 micro y pequeñas empresas de la confección con entre tres y nueve empleados. Además, existen en el área entre 40.000 y 50.000 microempresas de la confección de uno a dos empleados<sup>2</sup>. El mercado nacional e internacional de estas pequeñas empresas confección es potencialmente alto. Debido a la tradición textil de la sierra ecuatoriana, estas empresas podrían ofrecer una mano de obra calificada a bajo costo. Además, su pequeño tamaño les proporciona flexibilidad para responder a pedidos pequeños, urgentes y con cambios permanentes, lo cual es una tendencia creciente entre los compradores
- 2.2 Sin embargo, el sector de las micro y pequeñas empresas de la confección en Ecuador carece de recursos humanos que permitan promedios altos de eficiencia, desconoce los estándares de calidad esperados por sus clientes, y no posee oportunidades de relación comercial con el resto del sector de la confección y el cliente final. En consecuencia, sólo en casos aislados las micro y pequeñas empresas del sector materializan su potencial de ser competitivas fuera de los mercados locales e informales.

### **B. Retos para la micro y pequeña empresa confeccionista ecuatoriana**

- 2.3 **Competencias laborales:** Actualmente, la oferta de capacitación especializada para la micro y pequeña empresa confeccionista no está en función de estándares de competencia reconocidos por los compradores y no responde, por tanto a las necesidades del sector. Según un informe reciente, el 70% de los empresarios<sup>3</sup> destaca la baja calidad de la mano de obra como uno de los graves problemas que afecta su nivel competitivo. Por otro lado, se estima que el 65% de

---

<sup>1</sup> De acuerdo a Apparel Industry International.

<sup>2</sup> Datos del diagnóstico empresarial OEA – INSOTEC, mayo de 2000.

<sup>3</sup> Ibid, mayo del 2000.



los microempresarios de la confección está dispuesto a realizar una inversión económica<sup>4</sup> en el desarrollo de las competencias laborales de sus operarios.

- 2.4 **Estándares y normas de producción:** Otra carencia de las micro y pequeñas empresas de la confección es que no utilizan estándares y normas, pues no disponen de herramientas para medir y gestionar la eficiencia de sus procesos y la calidad de sus servicios y productos. La falta de utilización de estándares y normas por parte de las pequeñas empresas de la confección retrae a empresas más grandes de comprar servicios de confección a empresas de menor tamaño
- 2.5 Los **estándares mundiales de la confección** han sido desarrollados por consultoras internacionales como Kurt Salmon Associates (KSA), que miden el cumplimiento de estándares industriales. La medición es realizada por el comprador a través de una evaluación realizada bajo los métodos desarrollados por las mencionadas consultoras. Uno de los estándares mundiales más usados en la confección es **la eficiencia**, medida en porcentaje de logro. Un diagnóstico reciente de los estándares competitivos y de calidad del sector confeccionista de la sierra del Ecuador, encontró que los índices operativos del sector son considerablemente inferiores a los estándares mundiales<sup>5</sup>.
- 2.6 Por su parte, las **normas ISO 9000**, desarrolladas por la Organización Internacional para la Normalización (ISO), podrían proporcionar un sistema de gestión de la calidad de los procesos a las empresas confeccionistas ecuatorianas. En este sentido, las experiencias de implantación de ISO 9000 en varias PYME de otros sectores en Ecuador sugieren que la conformidad con dichas normas en pequeñas empresas de la confección ofrecería mayor confianza a intermediarios y empresas mayores que contratan servicios de confección, ya que las empresas contratantes sabrían que se aplica un sistema auditable y controlable de **calidad** en todos los procesos de producción.
- 2.7 **Posicionamiento comercial:** En ocasiones, las empresas más grandes e intermediarios subcontratan a pequeñas empresas, bien porque su capacidad de producción no es suficiente o porque necesitan de una especialización que no poseen, por ejemplo en el acabado. Sin embargo, las pequeñas empresas se guían únicamente por las fichas de especificaciones de cada pedido y tienen un conocimiento muy rudimentario de oportunidades de prestación de nuevos servicios a otras empresas de la cadena empresarial. Como resultado, su posicionamiento comercial es débil y su crecimiento lento. La difusión y fomento de experiencias exitosas de pequeñas empresas que se integren en la economía formal de la confección ofrecería nuevas oportunidades de prestación de servicios y vinculaciones comerciales dentro de la cadena empresarial.

## C. El proyecto

- 2.8 En su conjunto, el sector de las micro y pequeñas empresa de la confección de Ecuador precisa de una nueva estrategia de intervención que permita superar las carencias en las áreas de formación, normas, estándares, y posicionamiento comercial, pudiendo así materializar su

<sup>4</sup> Encuesta de INSOTEC a 67 empresas de confección entre 4 y 10 empleados en julio de 2001.

<sup>5</sup> Diagnóstico de Mercadeo y Gestión Administrativa. MD Confecciones, julio de 2000.

potencial competitivo. Consciente de estas carencias, el proyecto propone aumentar la eficiencia, calidad y el posicionamiento comercial de las empresas beneficiarias a través de la transferencia y certificación de las competencias laborales del sector, la implantación de normas y estándares coherentes con las exigencias de los compradores y el fomento de oportunidades de vinculación comercial entre las micro y pequeñas empresas confeccionistas y el resto del sector.

- 2.9 El éxito en el desarrollo del proyecto se medirá por el aumento en la competitividad de las empresas beneficiarias, lo que quedará traducido en su grado de eficiencia, calidad y posicionamiento comercial. Específicamente, la eficiencia y calidad se medirá por los porcentajes que se logren con respecto a estándares internacionales de la confección. Por su parte, el posicionamiento comercial quedará reflejado en el aumento y diversificación de servicios de confección desde la venta de servicios parciales como el ensamblaje hasta la producción completa de prendas. Esto fortalecerá las vinculaciones comerciales entre las micro y pequeñas empresas confeccionistas y el resto de la cadena productiva de la confección.
- 2.10 El Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas (INSOTEC), es la entidad idónea para ejecutar el proyecto. INSOTEC ha venido ejecutando, desde 1994, programas de servicios empresariales, y ha sido particularmente exitoso en servicios tecnológicos de producción y comercialización para las micro y pequeñas empresas confeccionistas. La entidad es la única institución de servicios empresariales a las micro y pequeñas empresas en Ecuador que ha logrado su sostenibilidad financiera, gracias a alta calidad de servicios que ofrece.

### **III. OBJETIVOS, BENEFICIARIOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO**

#### **A. Objetivos**

- 3.1 El objetivo general del proyecto es contribuir a incrementar la competitividad de la micro y pequeña empresa confeccionista ecuatoriana, a través del aumento de la eficiencia, la calidad y el posicionamiento comercial de su producción.
- 3.2 El objetivo específico del proyecto es desarrollar un modelo de transferencia de competencias laborales, estándares y normas de producción, y oportunidades de negocio hacia las micro y pequeñas empresas confeccionistas del Ecuador.

#### **B. Beneficiarios**

- 3.3 Las empresas beneficiarias del proyecto son micro y pequeñas empresas de la confección que producen prendas completas para comercios y clientes finales, y/o proveen servicios parciales o completos de corte, ensamblaje, planchado y acabado para empresas más grandes e intermediarios. Cabe mencionar que, dado el efecto demostrativo que se quiere obtener en este proyecto algunas empresas medianas<sup>6</sup> con entre 50 y 99 empleados podrán ser beneficiarias del segundo componente.

---

<sup>6</sup> Se sigue aquí la terminología del gobierno del Ecuador según la cual una microempresas tiene un máximo de 10 trabajadores, una pequeña empresa entre 11 y 49 trabajadores y una mediana empresa entre 50 y 99 trabajadores.

## C. Componentes

- 3.4 El proyecto está compuesto por tres componentes: (i) la formación y certificación de competencias laborales en el sector de las confecciones textiles; (ii) la implantación de estándares y normas de la confección; y (iii) la difusión y fomento de experiencias exitosas de vinculación comercial.

### **1. Formación y certificación de competencias laborales (FOMIN US\$355.000, INSOTEC US\$216.000)**

- 3.5 Este componente tiene por objeto desarrollar en las micro y pequeñas empresas de la confección las competencias laborales que exige la industria formal de las confecciones. Los beneficiarios serán el personal involucrado en las micro y pequeñas empresas de la confección incluyendo supervisores, operarios, instructores e ingenieros. Este componente se desarrollará en tres Institutos para la Competitividad de las Confecciones (ICC), que tendrán como objetivo contribuir al desarrollo de un mercado sostenible de formación de competencias laborales en la confección. El éxito en la formación y certificación de competencias laborales en las empresas de la confección se reflejará en aumentos en los indicadores de eficiencia de la producción, y en la calidad del producto a entregar en los mercados.

- 3.6 En el marco de este componente, están previstas las siguientes actividades de transferencia tecnológica y asesoría, las cuales se asignarán por licitación pública y abierta:

### **3.7 Transferencia de tecnologías de formación y certificación al primer Instituto:**

- a. **Plan de negocios.** Este trabajo se realizará por medio de una asesoría externa especializada que permita revisar y afinar el modelo operativo del primer ICC; proyectar los costos de operación; desarrollar el plan de contratación de instructores y consultores y el plan detallado de operación.
- b. **Montaje del ICC.** Este trabajo incluye acondicionar el terreno y edificio donde se instalará el Centro, acondicionar la maquinaria y equipar las aulas. Basado en el volumen de la demanda y concentración del sector, el primer ICC se establecerá en Quito.
- c. **Selección y entrenamiento de equipo líder.** Esta actividad consistirá en la selección y entrenamiento de un equipo líder que recibirá la transferencia de tecnología para la operación del Instituto en el segundo año y que después seleccionará y entrenará otros equipos líder para la creación de otros nuevos Institutos.
- d. **Sistema de información gerencial (SIG).** El SIG se destinará específicamente a la gestión de competencias laborales e incluirá una base de datos de alumnos, módulos formativos y empresas.
- e. **Revisión técnica.** Se contratará a un consultor individual para llevar a cabo una revisión técnica del primer componente, cuando se haya alcanzado un 25% de los indicadores de desempeño, para analizar aspectos de diseño y si es necesario tomar acciones correctivas.

- 3.8 **Asesoría para la operación del primer ICC y la acreditación del segundo y tercer ICC .** La asesoría para la operación del primer ICC se realizará a lo largo del primer año del proyecto. A fin de permitir la transferencia de conocimiento al proyecto, INSOTEC pondrá a dos personas propias para capacitarse como líderes de actividad desde un primer momento. Será además esencial que la metodología utilizada por la asesoría externa permita tanto certificar las competencias laborales formadas en el primer ICC de Quito como en otros dos ICC que comenzarán a operar los años siguientes. La asesoría incluirá también el establecimiento de criterios de acreditación del segundo y tercer ICC.
- 3.9 **Formación y certificación a través de los tres ICC:** Para la formación se contará con asistencia técnica especializada en el desarrollo de metodología de capacitación en la confección conforme a las exigencias de la industria internacional. Los módulos de capacitación tendrán unos indicadores de desempeño finales que reflejarán los logros en el aumento de las competencias laborales. En la formación y certificación se cobrarán los servicios a los usuarios con un subsidio promedio de 30% en los 4 años (60% el primer año, 35% el segundo, 15% en el tercero y 10% en el cuarto). El subsidio será aportado en forma de bonos para estimular la demanda de formación. La formación y certificación de competencias laborales en la confección se desarrollará en cuatro grupos: 1.800 operarios; 108 instructores; 400 supervisores; 132 ingenieros. Parte de los ingenieros formados trabajarán externamente después de su certificación como asesores y consultores en estándares y normas de la confección.

## **2. Implantación de estándares y normas (FOMIN US\$166.000, INSOTEC US\$6.000)**

- 3.10 Este componente tiene por objeto mejorar la eficiencia y calidad de la industria confeccionista a través de la implantación de los estándares mundiales y la implantación subsiguiente de normas de gestión de la calidad ISO 9000.
- 3.11 Los beneficiarios de la implantación de estándares serán 108 micro y pequeñas empresas, constituidas jurídicamente, y con compromiso por pagar por servicios de estandarización. La adopción de un modelo de implantación de estándares, se realizará mediante una asesoría externa. La implantación de estándares se realizará a través de consultores individuales. El éxito de la implantación de estándares se medirá por el aumento de los indicadores de los estándares identificados en el diagnóstico inicial.
- 3.12 Los beneficiarios de la implantación de normas ISO 9000 serán 20 pequeñas y medianas empresas que hayan alcanzado estándares elevados<sup>7</sup>, posean un encargado de calidad, y estén comprometidas a vincular dicha implantación a objetivos de competitividad. El éxito en la implantación de ISO 9000 se medirá por la superación de las pre-auditorías, que otorgarían la evidencia de haber implantado la norma.

---

<sup>7</sup> Por ejemplo eficiencia entre 60% y 80%.

3.13 Las actividades a ser financiadas por este componente son:

**a. Cumplimiento de estándares mundiales:**

- (i) **Asesoría externa para incorporar las mejores prácticas en estándares y normas.** Esta actividad incluye asistencia técnica de expertos externos y visitas a otros proyectos por parte de los responsables en administrar el proyecto.
- (ii) **Diseño del modelo de diagnóstico e implantación.** Esta actividad consistirá en definir el modelo de diagnóstico que se aplicará a cada empresa para identificar el grado de cumplimiento de estándares mundiales y en desarrollar la metodología de implantación.
- (iii) **Implantación de estándares mundiales de la confección.** Los ingenieros formados y certificados en el primer componente implantarán en las empresas beneficiarias estándares en áreas como tiempo en desarrollo de productos, porcentaje de gastos indirectos, tiempo de reorden, eficiencia, nivel de rechazos por falta de calidad, aprovechamiento de tiempo, tela y maquinaria, porcentaje de cumplimiento de variables, y calidad de vida en el trabajo. Las implantaciones tendrán un costo total de unos US\$3.000. El proyecto otorgará cofinanciamiento mediante fondos compartidos (*matching grants*) con un subsidio del 50% en el primer año y del 25% en promedio durante la duración del proyecto.

- b. Implantación de normas ISO 9000.** Cada implantación se realizará a través de consultores contratados por las micro y pequeñas empresas participantes. Estos consultores serán independientes, deberán tener experiencia en ISO 9000 y se les requerirá además estar certificados como ingenieros en estándares y normas de la confección por un ICC. En el Ecuador en los últimos dos años se ha formado un grupo importante de consultores individuales y firmas que podrán participar en el proyecto. Las implantaciones tendrán un costo promedio de US\$8.000 y terminarán con una pre-auditoría que demuestre que la empresa participante estaría preparada para obtener la certificación en ISO 9000. El proyecto otorgará cofinanciamiento mediante fondos compartidos con un subsidio del 50% en el primer año y del 25% en promedio durante la duración del proyecto.

**3. Difusión y fomento de vinculación comercial (FOMIN US\$62.000, INSOTEC US\$63.000)**

3.14 El objetivo del tercer componente es proveer oportunidades para vincular a las empresas participantes con el resto de la industria, especialmente empresas grandes que subcontratan parte de su producción, proveedores de maquinaria y telas, intermediarios y comerciantes de confecciones. Este componente complementará las mejoras resultantes de los Componentes I y II mediante su difusión y fomento en la industria confeccionista. Esto animaría a nuevas empresas pequeñas a participar en el proyecto, y al resto de la cadena productiva a vincularse comercialmente con las empresas beneficiarias.

3.15 Los beneficiarios de este componente son 300 micro y pequeñas empresas confeccionistas. El éxito de este componente se medirá por el incremento en la identificación de nuevas

oportunidades de negocio para los beneficiarios. Esto incluiría por ejemplo relaciones de subcontratación, apertura de nuevos canales de venta, acuerdos de distribución, formación de redes de ventas para productos complementarios, y creación de grupos de compradores de materias primas. Para estimular la participación de empresas en estas actividades, estas recibirán un subsidio del 33% sobre el costo de los eventos que se desarrollarán.

3.16 En el marco de este componente, se contemplan las siguientes actividades:

- a. **Difusión:** (i) **seminarios.** Se organizarán cuatro seminarios para difundir experiencias exitosas en la formación de competencias laborales y en la implantación de estándares y normas en empresas participantes en el proyecto; (ii) **instalación de un sistema de internet.** Incluye el diseño de un registro sobre demanda y tendencias construido sobre la página que INSOTEC está diseñando ([www.textilesyconfecciones.com](http://www.textilesyconfecciones.com)); y (iii) **eventos de diseño de moda para promover creatividad.** Se realizarán cuatro desfiles de moda con el fin de difundir la productos y servicios de micro y pequeñas empresas de la confección.
- b. **Fomento:** (i) **promoción de mejores prácticas en prestación de servicios de confección de empresa pequeñas a empresa grandes:** Incluye: (a) pasantías de pequeños empresarios en empresas textiles para conocer tecnologías para el mejor uso de materias primas y tendencias de tejidos, moda y color; y (b) pasantías de en empresas confeccionistas para aprender organización de producción, aplicación de estándares y normas, uso de personal calificado. Se realizarán 18 pasantías; (ii) **registro informático.** El objetivo es promover contratación y subcontratación dentro de la cadena textil y confeccionista y relacionar a la pequeña empresa confeccionista con el resto de los actores de la cadena empresarial. Incluye dos tipos de registro: (a) de los operarios/supervisores/ingenieros capacitados en el primer componente y empresas calificadas en el segundo componente, y (b) de los proveedores generales, compradores, comercializadores, vendedores de maquinaria y empaque, y consultores externos clasificados por cluster regional; y (iii) **celebración de ruedas de negocios y ferias:** Incluye ruedas de negocios entre compradores y vendedores y ferias monográficas para vincular a micro y pequeñas empresas de confección con empresas comercializadoras para establecer acuerdos compra-venta de productos, materias primas y servicios de contratación y subcontratación.

## IV. EJECUCIÓN

### A. Organismo Ejecutor

- 4.1 El Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas, INSOTEC, es el organismo ejecutor del proyecto. INSOTEC es una fundación privada ecuatoriana, sin fines de lucro, creada por un grupo de empresarios e investigadores en 1980 con la misión institucional de contribuir al desarrollo industrial del Ecuador, con énfasis en el fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa. INSOTEC ha sido reconocida con el premio a la mejor institución de servicios de desarrollo empresarial de la Región<sup>8</sup>. Más del 95% de sus ingresos

<sup>8</sup> Segundo Foro Interamericano para la Microempresa organizado por el Banco en Buenos Aires en junio de 1999.

proviene de los pagos de los empresarios, lo cual incluye intereses de los créditos, servicios empresariales, cursos, margen en los servicios de comercialización, pago de los servicios de producción, ruedas de negocios, y ferias de comercialización.

- 4.2 INSOTEC será la entidad responsable de este proyecto ya que ha demostrado capacidad de atender exitosamente al sector confeccionista en: (i) servicios de comercialización de telas a 1.100 micro y pequeñas empresas; (ii) capacitación impartida en corte y confección a 300 personas; (iii) difusión de información empresarial a través del boletín a 300 micro y pequeñas empresas del sector, (iv) mantenimiento de relaciones comerciales con 50 fábricas proveedoras de textiles, que a su vez se relacionan con una 500 empresas confeccionistas; (v) organización de desfiles de moda y showrooms con proveedores; y (vi) asistencia técnica a empresas del sector.

## **B. Mecanismo de Ejecución**

- 4.3 Para ejecución del proyecto, se creará la **Unidad Coordinadora (UC)** dentro de INSOTEC, que se encargará de la coordinación de acciones, la gerencia de las actividades del proyecto, el control de la gestión, y el manejo del presupuesto mediante procedimientos establecidos. Tiene la obligación de rendir cuentas e informes administrativos y técnicos al Banco y a la dirección ejecutiva de INSOTEC. La UC estará integrada por un gerente de proyecto, un ejecutivo de cuenta que operará la fase comercial con las micro y pequeñas empresas beneficiarias, una secretaria y el soportes contables y administrativo aportados por los departamentos correspondientes de INSOTEC.
- 4.4 La UC ejecutará el proyecto de acuerdo al reglamento operativo del proyecto, cuya vigencia será condición para el primer desembolso. Este reglamento operativo, que se encuentra en el archivo técnico del proyecto, explicará el modus operandi y en particular el mecanismo de utilización de los bonos (vouchers) y cofinanciamiento (matching grants), teniendo en cuenta las mejores prácticas internacionales en el desarrollo de mercados sostenibles de formación, tales como la disminución gradual del porcentaje de subsidio de los bonos y la exigencia siempre de un pago compartido de los beneficiarios.
- 4.5 La misión general de la UC será, bajo el liderazgo del gerente del proyecto, administrar el proyecto y facilitar la articulación de iniciativas y requerimientos entre los Institutos de capacitación propios, los integrantes de los directorios, las micro y pequeñas empresas confeccionistas clientas del proyecto, las entidades e individuos brindando asesoría externa, y los otros actores dando soporte al proyecto. La UC será responsable de: (i) administrar los recursos del proyecto según el reglamento operativo, y las políticas y procedimientos del Banco; (ii) diseñar los planes de trabajo; (iii) dar seguimiento a los objetivos y acciones; (iv) mantener un estrecho vínculo con las empresas del sector, a través de gremios y directamente con las empresas, tanto las participantes directas como aquellas que se considere pertinente en el proceso; (v) desarrollar estrechos vínculos con los centros de formación y capacitación que se integren al sistema a partir del segundo año convirtiéndose en ICC; y (vi) estrechar relaciones y coordinar actividades con las entidades y empresas que manejen programas y ejecuten acciones afines en materia de competencias laborales, estandarización y normalización, y promoción de encadenamientos productivos. Asimismo, la UC preparará un

plan de trabajo para la realización de las actividades del primer año del proyecto, incluyendo metas semestrales de desempeño, tanto cuantitativas como cualitativas.

- 4.6 La ejecución del primer componente se realizará en los tres ICC. El primer ICC estará administrado por INSOTEC a través de la Unidad Coordinadora del proyecto y tendrá como función principal la formación y certificación de instructores, operarios, supervisores e ingenieros en función de estándares laborales reconocidos y usados internacionalmente. El segundo y tercer ICC operarán con los mismos objetivos a partir del segundo año y tercer año del proyecto, respectivamente, después de ser acreditados por la UC. Dada la inversión adicional que requiere el montaje de los ICC, INSOTEC obtendrá socios para la dotación del segundo y tercer ICC. Estos socios aportarán el local, la infraestructura y la administración de los Institutos e INSOTEC les transferirá las tecnologías de formación y certificación de competencias laborales así como bonos de capacitación. INSOTEC es responsable también del cumplimiento de los indicadores de desempeño de la formación que se llevará a cabo en el segundo y tercer ICC. No se desembolsarán más del 75% de los recursos del proyecto hasta que INSOTEC presente evidencia al Banco de que el segundo ICC está listo para operar. Asimismo, no se desembolsará más del 90% de los recursos FOMIN hasta que INSOTEC no presente evidencia de que el tercer Instituto está listo para operar.
- 4.7 Para la ejecución del segundo componente, el proyecto utilizará consultores calificados en estándares y normas, pero estos consultores deberán competir abiertamente para que las empresas beneficiarias los contraten. A diferencia de otras operaciones del FOMIN que promueven los sistemas de gestión de calidad a nivel nacional y multisectorial, en este componente el proyecto experimentará la implantación de ISO 9000 y estándares de la confección con un grupo selecto de empresas confeccionistas a fin de generar un efecto demostrativo para las empresas del sector. Se espera que los resultados favorables de dicho experimento mostrarán al resto de las micro y pequeñas empresas participantes del proyecto, con casos concretos, la importancia de cumplir con las normas de conformidad de calidad para poder competir en el mercado internacional.

#### **C. Grado de preparación**

- 4.8 El diseño, presupuesto y actividades contempladas han sido preparados involucrando a los actores participantes en el proyecto, con la asistencia del equipo del Banco. La disponibilidad de los recursos de aporte local, tanto efectivo como especie, fue negociada. A mitad de septiembre de 2001, el proyecto cuenta con las versiones finales de: presupuesto detallado; beneficiarios por componentes y actividades; cronograma de las actividades; y el reglamento operativo que incluye, entre otros: criterios de selección de las empresas participantes; y aplicación de bonos y *matching grants*. INSOTEC ha determinado la localidad del primer ICC en Quito y el proceso de instalación del ICC está preparado para ser puesto en marcha.

#### **D. Contabilidad y Auditoría**

- 4.9 INSOTEC mantendrá cuentas internas adecuadas y un control financiero de los fondos del proyecto. El sistema de contabilidad se organizará para proporcionar los documentos necesarios, posibilitar la verificación de transacciones y facilitar la oportuna elaboración de los estados e informes financieros. Los archivos del proyecto se dispondrán de modo que se



identifiquen las sumas recibidas procedentes de las distintas fuentes existentes; se informe acerca de los gastos del proyecto en concordancia con un esquema de cuentas aprobado por el Banco, haciendo una distinción entre las contribuciones del FOMIN y los fondos procedentes de otras fuentes; y se incluyan los detalles necesarios para identificar los bienes adquiridos y los servicios contratados, así como el uso de dichos bienes y servicios. INSOTEC también abrirá cuentas bancarias separadas y específicas para la administración del aporte del FOMIN y de los fondos de la contrapartida local; dará trámite a las solicitudes de desembolso y sus respectivas justificaciones de gastos, conforme a los procedimientos del Banco en materia de desembolsos; y presentará al Banco el estado financiero final auditado por una firma independiente aceptable por el Banco y los informes financieros semestrales sobre el estado del fondo rotatorio.

- 4.10 La adquisición de bienes y servicios y la contratación de los servicios de consultoría necesarios para la ejecución del proyecto se realizará de acuerdo con los procedimientos y políticas del Banco y FOMIN en la materia.

## V. COSTOS Y FINANCIAMIENTO

### A. Costos

- 5.1 El proyecto propuesto se ejecutará en 48 meses. El período de desembolso será de 54 meses. El presupuesto del proyecto se estima en el equivalente a US\$1.093.000 de los cuales el equivalente a US\$659.000 (60%) será aportado por el FOMIN, con carácter no reembolsable, y el saldo de US\$434.000(40%) será aportado INSOTEC. Un resumen de las principales partidas del costo y del financiamiento del proyecto se presenta a continuación.

#### Presupuesto (US\$)

COMPONENTES	FOMIN	INSOTEC	TOTAL
<b>Formación y Certificación de Competencias Laborales</b>	<b>355.000</b>	<b>216.000</b>	<b>571.000</b>
1. Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica	86.000	50.400	136.400
2. Maquinaria y Software	6.000	82.600	88.600
3. Capacitación	239.000	71.000	310.000
<b>Implantación de Estándares y Normas</b>	<b>166.000</b>	<b>6.000</b>	<b>172.000</b>
1. Servicios de Consultoría y Asistencia Técnica	136.000	6.000	142.000
2. Capacitación	30.000	0	30.000
<b>Difusión y Fomento de Vinculación Comercial</b>	<b>62.000</b>	<b>63.000</b>	<b>125.000</b>
1. Eventos, Ruedas de Negocios y Ferias	48.972	53.552	102.524
2. Adquisición, Instalación y Mantenimiento de Software	1.028	3.448	4.476
3. Gastos de Divulgación y Fomento	12.000	6.000	18.000
<b>Administración y Evaluación</b>	<b>76.000</b>	<b>149.000</b>	<b>225.000</b>
1. Servicios de consultoría y administración	0	149.000	149.000
2. Evaluaciones y Auditorías	45.000	0	45.000
3. Imprevistos	31.000	0	31.000
<b>TOTAL</b>	<b>659.000</b>	<b>434.000</b>	<b>1.093.000</b>
<b>Participación</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>

## **B. Sostenibilidad**

- 5.2 El proyecto incorpora mecanismos de financiamiento que contribuyen a sus sostenibilidad financiera, a través de una reducción gradual de los subsidios. Así para el primer componente, los subsidios (bonos) alcanzan el 60%, 35%, 15% y 10% del precio del primer al cuarto año. Para el segundo componente los subsidios (*matching grants*) son 50%, 30%, 15% y 10% para los cuatro años del proyecto. Tomando en cuenta los ingresos y costos globales del proyecto se proyecta que la suma de los ingresos y el financiamiento BID-FOMIN superará a los costos en unos \$10.000 aproximadamente, demostrando su sostenibilidad financiera.
- 5.3 Las actividades desarrolladas en el proyecto se seguirán ofreciendo por los ICC una vez terminado el proyecto. Además, se prevé que, como resultado del proyecto habrá aumentado de forma importante el número de micro y pequeñas empresas que demanden servicios tanto en la formación y certificación de sus recursos humanos, así como en la implantación de estándares y normas de la confección. Todo ello contribuirá a la sostenibilidad de una industria de proveedores de servicios de competitividad en confecciones fortalecida por las actividades realizadas.

## **VI. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS**

### **A. Justificación**

- 6.1 Este proyecto se justifica porque permitirá: (i) facilitar el acceso a información y recursos disponibles en los tres componente, para el beneficio de las micro y pequeñas empresas confeccionistas; (ii) desarrollar un grupo de profesionales nacionales entrenados como instructores idóneos para responder las necesidades básicas de capacitación laboral en las empresas confeccionistas ecuatorianas; (iii) asistir técnicamente y financieramente a las empresas en la implantación de los estándares mundiales de la confección y normas de calidad ISO 9000; (iv) integrar vertical y horizontal de las micro y pequeñas empresas confeccionistas participantes en el cluster de textiles y confecciones con aquellos proveedores, industrias de servicios, abastecimiento y soporte que cooperan para hacer posible el desarrollo de ventajas competitivas; y (v) crear un modelo sostenible y replicable de Institutos para la Competitividad de la Confección en todo el Ecuador.
- 6.2 Asimismo, los componentes de este proyecto corresponden a las actividades básicas identificadas por el Grupo de Trabajo sobre la estrategia del FOMIN; a saber: gestión de calidad de pequeñas empresas (Componentes I y II) y relaciones empresariales novedosas (Componente III).

### **B. Riesgos**

- 6.3 El mayor riesgo del proyecto consiste en que el tamaño de la demanda de los servicios contemplados en el proyecto sea menor al previsto. INSOTEC tiene una gran base de datos de clientes y evidencia de la demanda de servicios en formación e implantación de estándares y normas; sin embargo, existe la posibilidad de que la demanda real por los servicios proporcionados sea más baja que la proyectada. Este riesgo se deriva de su carácter innovador

y en la estrecha vinculación entre las actividades incluidas en los tres componentes que buscan la sostenibilidad y replicabilidad de un modelo. Para mitigar este riesgo el proyecto incluye el otorgamiento de subsidios (bonos y cofinanciamiento) que estimularán la demanda de servicios de sus Componentes I y II y desarrollará actividades de difusión de experiencias exitosas del proyecto en el Componente III.

- 6.4 El segundo riesgo se deriva de la capacidad de pago de los usuarios de los servicios. Aunque los subsidios, márgenes de venta y fijación de precios se hizo tomando en cuenta la posibilidad de la empresa media confeccionista de pagar por los mismos y que estos sean de mercado y competitivos, existe el riesgo que las empresas confeccionistas que demanden los servicios decidan no participar en este proyecto por sus problemas financieros que puedan surgir. Durante el período de ejecución, INSOTEC efectuará un seguimiento continuo a este aspecto para asegurarse que los precios de los servicios del proyecto se ajustan a las capacidades financieras de las empresas beneficiarias.

## **VII. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO**

### **A. Informes**

- 7.1 INSOTEC será responsable de la elaboración de informes de progreso semestrales en los que se documentará las actividades realizadas durante los seis meses previos, un plan de trabajo y un calendario de desembolso para el siguiente período de acuerdo con los indicadores del Marco Lógico del proyecto, (véase Anexo I). Estos informes se presentarán a la Representación del Banco para su aprobación durante los 60 días posteriores a la conclusión de cada período de seis meses. Del mismo modo, la Representación se encargará de proveer al FOMIN un informe tres meses después de finalizado el proyecto indicando los resultados de éste.

### **B. Evaluaciones**

- 7.2 Cuando se haya desembolsado al menos 50% de los recursos del FOMIN o haya transcurrido el 50% del plazo de ejecución (24 meses), el Banco contratará con recursos del proyecto, los servicios de un consultor para llevar a cabo una evaluación intermedia independiente de los resultados obtenidos del proyecto. En esta evaluación se analizará el avance del proyecto a esa fecha, en particular, el avance de montaje del segundo y tercero ICC, utilizando los indicadores de desempeño del proyecto como referencia, y se recomendará ajustes al diseño o metas, si fuesen necesarios. Asimismo, al final de la ejecución del proyecto se realizará una evaluación final independiente que considere su impacto sobre los beneficiarios y participantes del proyecto, teniendo en cuenta los indicadores del Marco Lógico, otros indicadores de desempeño del proyecto, y la sostenibilidad de los servicios desarrollados.

## **VIII. CONDICIONES ESPECIALES**

- 8.1 Como condiciones previas al primer desembolso, INSOTEC presentará a satisfacción del Banco: (i) un plan de trabajo para la realización de las actividades del primer año del proyecto,

incluyendo metas semestrales de desempeño, tanto cuantitativos como cualitativos, y los supuestos para su cumplimiento (véase párrafo 4.5); (ii) evidencia de conformación de la Unidad Coordinadora (véase párrafo 4.3); y (iii) evidencia que el reglamento operativo del proyecto esté vigente (véase párrafo 4.4).

- 8.2 No se desembolsarán más del 75% de los recursos del proyecto hasta que INSOTEC presente evidencia al Banco de que el segundo Instituto para la Competitividad de la Confección está listo para operar. Asimismo, no se desembolsará más del 90% de los recursos FOMIN hasta que INSOTEC no presente evidencia de que el tercer ICC está listo para operar, (véase párrafo 4.6).

## **IX. EXCEPCIONES A LA POLÍTICA DEL BANCO**

- 9.1 No hay ninguna.

## ANEXO I – MATRIZ DEL MARCO LOGICO

(TC-99-02-01-9)

### Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista

DENOMINACIÓN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Contribuir a incrementar la competitividad de la micro y pequeña empresa confeccionista ecuatoriana, a través del aumento de la eficiencia, la calidad y el posicionamiento comercial de su producción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de exportación de los de confecciones ecuatorianas.</li> <li>Aumento de número de empresas confeccionistas formales.</li> <li>Aumento del empleo en el sector de las micro y pequeñas empresas de la confección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usar benchmarking tomando datos del Instrumento de Diagnóstico Empresarial (IDE) actualmente en implementación en INSOTEC y medir los mismos indicadores luego de los 4 años de ejecución del Proyecto</li> <li>Informes y estadísticas económicas nacionales y mundiales.</li> </ul>	
<b>PROPÓSITO</b>			
Desarrollar un modelo de transferencia de competencias laborales, estándares y procesos de producción, y oportunidades de acceso hacia las micro y pequeñas empresas confeccionistas del Ecuador.	<u>Eficiencia, Calidad y Posicionamiento Comercial</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas participantes mejoran sus productividad según los indicadores establecidos en estándares mundiales de competencia; como sigue:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eficiencia: 60%</li> <li>2. Utilidad anual: 20-30%</li> <li>3. Desarrollo de producción: 3 meses</li> <li>4. Reorden servicio a clientes: 5 días</li> <li>5. Calidad Total: 5-10%</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Benchmarking usando el IDE, pero sólo tomando en cuenta las empresas que participaron en el Proyecto</li> <li>Encuesta cuantitativa y cualitativa que evalúe si las MyPEs han tomado conciencia de la necesidad en invertir en certificación de competencias laborales, estandarización y normalización y en la relación con los demás actores del clúster textil y confecciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay alza drástica de materias primas textiles</li> <li>Se mantiene estabilidad macroeconómica y social.</li> <li>Se mantiene el esquema de dolarización en el Ecuador y exista paz social</li> </ul>

**ANEXO I - MATRIZ DEL MARCO LOGICO**  
**(TC-99-02-01-9)**  
**Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista**

MECANISMOS DE MONITORIA Y EVALUACION	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
--------------------------------------	-------------	------------------------	-----------

<p>• Fortalecimiento de la capacidad de gestión y administración de las empresas confeccionistas para el sector.</p> <p>• Fortalecimiento de la capacidad de gestión y administración de las empresas confeccionistas para el sector.</p> <p>• Fortalecimiento de la capacidad de gestión y administración de las empresas confeccionistas para el sector.</p>	<p>• Fortalecimiento de la capacidad de gestión y administración de las empresas confeccionistas para el sector.</p> <p>• Fortalecimiento de la capacidad de gestión y administración de las empresas confeccionistas para el sector.</p> <p>• Fortalecimiento de la capacidad de gestión y administración de las empresas confeccionistas para el sector.</p>	<p>• Fortalecimiento de la capacidad de gestión y administración de las empresas confeccionistas para el sector.</p> <p>• Fortalecimiento de la capacidad de gestión y administración de las empresas confeccionistas para el sector.</p> <p>• Fortalecimiento de la capacidad de gestión y administración de las empresas confeccionistas para el sector.</p>	<p>• Fortalecimiento de la capacidad de gestión y administración de las empresas confeccionistas para el sector.</p> <p>• Fortalecimiento de la capacidad de gestión y administración de las empresas confeccionistas para el sector.</p> <p>• Fortalecimiento de la capacidad de gestión y administración de las empresas confeccionistas para el sector.</p>
--	--	--	--

**ACTIVIDADES**

## ANEXO I – MATRIZ DEL MARCO LOGICO

(TC-99-02-01-9)

### Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista

MEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>Objetivo 1</b> Fortalecimiento de los negocios del Instituto para la competitividad de la Confección, selección y sensibilización de la Información Gerencial (SIG) para la captación de alumnos para el establecimiento del to Selección de operarios seleccionados Selección de instructores seleccionados Selección de supervisores seleccionados Selección de ingenieros seleccionados	<b>Presupuesto:</b>  <u>FOMIN</u> Componente I US\$355.000 Componente II US\$166.000 Componente III US\$62.000 Unidad Ejecutora 0 Evaluación US\$20.000 Auditoría US\$25.000 <u>Imprevisto</u> US\$31.000 Total US\$659.000  <u>INSOTEC</u> Componente I US\$216.000 Componente II US\$6.000 Componente III US\$63.000 Unidad Ejecutora US\$149.000 Evaluación 0 Auditoría 0 <u>Imprevisto</u> 0 Total US\$434.000	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informes semestrales y anuales de INSOTEC al Banco (ex –ante y ex – post salidos del SIG)</li><li>• Evaluación intermedia</li><li>• Evaluación final</li><li>• Ejecución de las asesorías externas y su elaboración de informes</li><li>• Visitas de inspección</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existe numero suficiente de profesiones interesados en especializarse en capacitación de confección y/o centros de capacitación disponibles a mandar instructores a los cursos de capacitación</li><li>• Empresas están dispuestas a pagar por la capacitación.</li><li>• Apoyo del Municipio, los gremios, organizaciones laborales y los institutos privados/públicos de capacitación</li></ul>
<b>Objetivo 2</b> Desarrollo de modelo de diagnóstico y fortalecimiento para la implantación de estándares y normas Implantación de Estándares Mundiales de Confección Implantación de normas ISO 9000 Asesorías externas y conocimientos de prácticas		<ul style="list-style-type: none"><li>• Informes semestrales y anuales de INSOTEC al Banco (ex –ante y ex – post salidos del SIG)</li><li>• Evaluación intermedia</li><li>• Evaluación final</li><li>• Visitas de inspección</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las condiciones de demanda por los estándares y normas se mantiene estables</li><li>• Apoyo de los gremios, universidades y organizaciones de normalización/capacitación</li></ul>

## ANEXO I - MATRIZ DEL MARCO LOGICO

(TC-99-02-01-9)

### Fortalecimiento de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa Confeccionista

MEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>te 3</p> <p>ción de mejores prácticas</p> <p>eminario</p> <p>asantías</p> <p>os de diseño</p> <p>ro informático</p> <p>ia de internet</p> <p>s de negocios y ferias</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes semestrales y anuales de INSOTEC al Banco (ex -ante y ex - post salidos del SIG)</li> <li>• Evaluación intermedia</li> <li>• Evaluación final</li> <li>• Visitas de inspección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe voluntad por parte de empres confeccionistas asociarse para crear cadena empresarial.</li> <li>• Las empresas auspiciantes tienen in capacidad para aportar un tercio de costos</li> <li>• Apoyo de las cámaras de la producc gremios que agrupa a los proveedores servicios</li> </ul>



PROYECTO DE RESOLUCIÓN

ECUADOR. COOPERACIÓN TÉCNICA NO REEMBOLSABLE PARA EL  
FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO  
Y PEQUEÑA EMPRESA CONFECCIONISTA

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo o al representante que él designe para que, en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos que sean necesarios con el Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas, de la República del Ecuador, y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del memorando de donantes a que se refiere el documento MIF/AT-\_\_\_\_\_ sobre cooperación técnica para el fortalecimiento de la competitividad de la micro y pequeña empresa confeccionista.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$659.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.