

## **BID/FOMIN**

### **PERFIL DE ASISTENCIA TÉCNICA**

#### **I. DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO**

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| 1. Título:                          | Fortalecimiento de la competitividad de la micro y pequeña empresa confeccionista.  |
| 2. País:                            | Ecuador   |
| 3. Número de Proyecto:              | TC9902019   |
| 4. Agencia Ejecutora:               | INSOTEC   |
| 5. Costo Estimado y Financiamiento: |   |
| FOMIN:                              | US\$500.000   |
| Contraparte Local:                  | US\$400.000   |
| Total Proyecto:                     | US\$900.000   |
| 6. Fecha de Solicitud:              | 17 de diciembre de 1998   |
| 7. Equipo de Proyecto:              | Fermin Vivanco (SDS/MSM) líder, Masami Yamamori (FOMIN) y Edgar Carvajal (COF/CEC). |

#### **II. MARCO DE REFERENCIA**

- 2.1 Existen en la sierra central del Ecuador unas 5.000 micro y pequeñas empresas de confección textil con más de tres empleados y que operan de modo estable. Las ventajas competitivas de estas empresas confeccionistas son la tradición textil de culturas indígenas de la zona, los bajos costos de producción en relación a otros países de la zona y la cercanía a mercados importantes como Colombia. Estas ventajas se manifiestan en el surgimiento de algunos “clusters” de producción en la sierra, particularmente de jeans, “chompas”<sup>1</sup>, y ropa deportiva tanto para mercados locales como para la exportación informal a otros países de la región. En total se estima que las empresas textiles y confeccionistas representan el 8% del total de empresas y el 5% del empleo nacional. Según Apparel Industry International este es el segundo sector industrial en el Ecuador.
- 2.2 Entre las micro y pequeñas empresas confeccionistas resaltan tres perfiles diferenciados<sup>2</sup>. Alrededor del 80% son empresas familiares de carácter microempresarial, con menos de 10 empleados, (6 empleados en promedio), un 12% de las empresas tienen entre 10 y 20 empleados, y un 8% de las empresas tienen más de 20 empleados. Sólo este último grupo posee una estructura administrativa y comercial separada de la unidad productiva. La mayoría de estas micro y pequeñas empresas están manejadas por mujeres, a menudo el hombre se dedica a tareas específicas como el transporte y las ventas.

---

<sup>1</sup> Conocidas en otros países como chaquetas o chamarras.

<sup>2</sup> Estimaciones de INSOTEC a partir de datos de la Cámara de la Pequeña Industria del Ecuador

- 2.3 Varias debilidades impiden a estas micro y pequeñas empresas confeccionistas de la sierra ecuatoriana integrarse en la industria formal de la confección y establecer conexiones con productores e importadores de telas, medianas y grandes empresas establecidas en el sector de la confección, exportadores, almacenistas y comerciantes al por menor.
- 2.4 En primer lugar, y dado que la mayoría de los microempresarios no ha recibido capacitación formal, estas unidades empresariales presentan deficiencias en la organización de sus cadenas productivas. Como resultado de ello, se desperdicia tela en el corte, las tallas no son uniformes, el etiquetado es deficiente y la composición de los tejidos es irregular. Las carencias en formación se manifiestan también en los operarios de las máquinas, lo cual disminuye la calidad final del producto.
- 2.5 En segundo lugar, los microempresarios desconocen las tendencias y oportunidades de mercado. Por ello, o bien repiten los mismos diseños sin variedad ni sintonización con las tendencias de mercado, o bien desarrollan sus propios patrones con gran habilidad, pero basándose en diseños o revistas con varios años de antigüedad. Muchos microempresarios trabajan sobre pedidos a través de intermediarios que viajan al lugar de fabricación y pagan entre el 40 y el 60% del precio de mayoreo, mientras que otros microempresarios llevan su producto personalmente a mercados locales de mayoreo, o a la frontera con Colombia. En la mayoría de los casos no existe una comunicación entre los microempresarios y el cliente final.
- 2.6 Finalmente, los microempresarios tienen una débil relación con los proveedores nacionales y están sujetos a condiciones poco favorables en términos de precio, variedad y calidad del producto, servicio y condiciones de pago.
- 2.7 Un diagnóstico realizado en 1999 por una especialista internacional en moda encontró las siguientes debilidades en los centros de capacitación accesibles a las microempresarias confeccionistas de la sierra: (i) están alejados de la realidad empresarial; (ii) son demasiado teóricos; (iii) disponen de tecnología obsoleta y pocos recursos; y (iv) están al margen de las tendencias y mercados internacionales.
- 2.8 En los últimos años, el Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas (INSOTEC) ha venido desarrollando su programa de Competitividad y Empresa, con el objeto de permitir a micro y pequeñas empresas ecuatorianas mejorar su competitividad. Este programa presta servicios de: (i) financiamiento (crédito directo o a través del sistema financiero); (ii) servicios de comercialización; (iii) servicios tecnológicos; y (iv) servicios de producción (buscando obtener productos de mayor calidad y mayor valor agregado a través de la facilitación de equipos de alto costo). En la prestación de estos servicios, INSOTEC ha identificado un mayor potencial en el sector de confecciones, para el cual está operando Centros de Servicios Empresariales (CSE) en las ciudades de Quito, Ambato, Riobamba, Santo Domingo de los

Colorados y Pelileo. Estos centros también comercializan telas y accesorios para las micro y pequeñas empresas de confección textil.

- 2.9 Debido a las debilidades mencionadas anteriormente, para integrar a las micro y pequeñas empresas confeccionistas en la economía formal de la confección sería necesario fortalecer las capacidades técnicas y empresariales de las mismas. Este proyecto propone la creación de nuevos incentivos para su desarrollo, específicamente, un programa de competencias laborales, la estandarización del diseños, compras, producción y ventas, y el fortalecimiento de las cadenas empresariales del sector. INSOTEC, con más de 18 años con el sector confeccionista, es la entidad que posee la capacidad y la experiencia para desarrollar ese proyecto, capitalizando sus experiencias en el sector de la confección textil.

### **III. BENEFICIARIOS DEL PROGRAMA**

- 3.1 Un total de 5.000 micro y pequeñas empresas confeccionistas estables de la sierra ecuatoriana, con más de tres empleados son elegibles para beneficiarse de este proyecto.
- 3.2 Un total de 500 microempresarios y 1.200 operarios se beneficiarán del componente de formación de competencias laborales y unas 70 micro y pequeñas empresas, se beneficiarán del componente de estandarización de empresas confeccionistas. Adicionalmente, unas 600 microempresas se beneficiarán del componente de fortalecimiento de cadenas empresariales.

### **IV. OBJETIVOS, COMPONENTES Y ACTIVIDADES**

#### **A. Objetivos**

- 4.1 El proyecto tiene por objeto integrar a las micro y pequeñas empresas ecuatorianas de la confección en la industria formal de la confección nacional e internacional.
- 4.2 Para lograr ese objetivo general el proyecto tiene los siguientes objetivos específicos: (i) formar las capacidades laborales necesarias para aumentar la competitividad de las empresas; (ii) alcanzar niveles de productividad y calidad que sean consistentes con lo estándares de la industria internacional de la confección; y (iii) fortalecer la cadena empresarial del sector confeccionista.

#### **B. Componentes y Actividades**

- 4.3 El proyecto se desarrollará a través de tres componentes: (i) desarrollo de programa de competencias laborales; (ii) estandarización de empresas confeccionistas; y (iii) fortalecimiento de la cadena empresarial para mejorar la competitividad de micro y pequeñas empresas confeccionistas.

### **Componente I: Desarrollo del programa de competencias laborales**

- 4.4 Este componente desarrollará un programa de competencias laborales a través de la formación y profesionalización de instructores, supervisores, administradores y operarios de la micro y pequeña industria de la confección.
- 4.5 En la ejecución de este componente se utilizarán estrategias consistentes con las mejores prácticas de los servicios de desarrollo empresarial, concretamente: (i) los beneficiarios de formación pagarán por los servicios recibidos; (ii) se capitalizará la infraestructura de capacitación existente por medio de la selección, formación de capacitadores independientes, y de capacitadores vinculados a centros de formación; y (iii) el subsidio de la formación será a la demanda, y no a la oferta con lo que microempresarios, operarios y administradores podrán elegir la formación que se adecue más a sus necesidades.
- 4.6 La ejecución de este componente tendrá las siguientes actividades preparatorias durante el primer año de ejecución: (i) revisión de las competencias técnicas, gerenciales y comerciales en los distintos niveles de personal de las micro y pequeñas empresas confeccionistas; (ii) definición del contenido del programa de competencias laborales: es decir las competencias necesarias para los formadores, supervisores, administradores y operarios, (generales y especializados); y (iii) selección y entrenamiento de los futuros formadores del programa, así como de los centros donde operan.
- 4.7 Para la realización de este trabajo preparatorio, se prevé realizar alianzas con las Cámaras Provinciales de la Pequeña Industria, municipios, colegios técnicos, universidades que tienen la especialidad de textiles y confección, y empresas privadas. Esto permitirá optimizar recursos y ampliar la cobertura del programa de manera gradual a las distintas zonas de la sierra donde se concentra el sector textil (Quito, Ambato, Pelileo, Santo Domingo de los Colorados, Atuntaqui, Cuenca y Riobamba). Paralelamente, INSOTEC organizará una campaña de promoción del proyecto para que empresas interesadas utilicen los servicios de los formadores capacitados por el proyecto.
- 4.8 Posteriormente, y durante los años dos, tres y cuatro este componente consistirá en la ejecución de cuatro subcomponentes: (i) formación de supervisores para las empresas; (ii) formación de administradores de las empresas (en ingeniería de la confección); (iii) formación de operarios; y (iv) especialización para operarios.
- 4.9 Todos los subcomponentes indicados se realizarán en una combinación de recepción de conocimientos y práctica en el(los) centro(s) de entrenamiento básico y aplicación práctica en empresas. La innovación de este componente de competencias laborales proviene no tanto del mecanismo de intervención sino de la estrategia de hacer competitivo a un sector muy tradicional como es el de la confección.

## **Componente II: : Estandarización de empresas confeccionistas**

- 4.10 Este componente permitirá que micro y pequeñas empresas seleccionadas alcancen niveles adecuados de calidad y productividad, en base a estándares y normas que son internacionalmente utilizadas en la industria de la confección. Esto incrementará su posibilidad de integrarse en las cadenas productivas de la industria nacional e internacional de la confección. Su ejecución es importante en la medida en que contribuirá a que el conjunto de empresas del sector identifique y emule a estas empresas líderes.
- 4.11 Este componente se centrará en empresas confeccionistas con potencial para la integración en las cadenas productivas nacionales y en los canales de exportación, por ello llegará a un grupo selectivo de empresas, a diferencia del primer componente que influirá en un universo mayor.
- 4.12 En la primera fase de este componente el equipo de consultores diagnosticará las necesidades de estandarización en diseño, compras, producción y ventas basados en las experiencias de empresas internacionales de confecciones como Nautica y Levi's que tienen han establecido sus propios estándares de calidad para la importación de prendas textiles. Un aspecto innovador de este componente es que se desarrollará a partir de exigencias de demanda y no de organismos certificadores. De esa forma se establece una conexión directa entre los estándares de calidad de la demanda internacional y los procesos de diseño, compras, producción y ventas en las micro y pequeñas empresas confeccionistas ecuatorianas.
- 4.13 Posteriormente, INSOTEC firmará un convenio con un organismo independiente y con prestigio entre la empresa privada que pueda después certificar la utilización de las normas y estándares de calidad establecidos con el apoyo del grupo consultor. Se han iniciado conversaciones con la Corporación Ecuatoriana de Calidad y el Instituto de Normalización del Ecuador para la certificación independiente.
- 4.14 En la segunda etapa de este componente se calificará y seleccionará a las empresas que recibirán asesoría personalizada en la estandarización. Los procesos de estandarización de empresas se realizarán en aproximadamente 18 establecimientos cada año del proyecto.

## **Componente III: Fortalecimiento de la cadena empresarial para mejorar la competitividad de micro y pequeñas empresas confeccionistas.**

- 4.15 Este componente aprovechará la capacidad de convocatoria de INSOTEC para fortalecer la cadena empresarial de micro y pequeñas empresas confeccionistas. Las actividades a ser financiadas en este componente incluirían: (i) asistencia técnica para fortalecer la agremiación de las pequeñas confeccionistas a fin de incrementar el poder de negociación con los productores y proveedores de materia prima y maquinaria y otros intermediarios; (ii) creación del sistema de registro de los formadores capacitados así como las empresas calificadas por el proyecto para uso de medianas y grandes empresas interesadas en subcontratar pequeñas empresas confeccionistas; (iii) instalación de un sistema de *internet* que permita las empresas actualizar conocimiento sobre gusto del cliente final y la tendencia del mercado; y

(iv) celebración de ruedas de negocios y ferias en la que se establezcan lazos comerciales entre la micro y pequeñas empresas de la confección y el resto de la cadena empresarial.

## **V. COSTO, FINANCIAMIENTO Y TIEMPO DE EJECUCIÓN DEL PROGRAMA**

- 5.1 El costo total del programa alcanza los US\$900.000, los cuales se financiarán del siguiente modo: US\$500.000 aportados por BID/FOMIN y US\$400.000 aportados por INSOTEC como aportación local. Los fondos se desembolsarán a lo largo de los cuatro años de ejecución del proyecto.
- 5.2 INSOTEC asume el compromiso de los recursos de contrapartida, los cuales por lo menos un 50% deberá ser efectivo. En cuanto a la sostenibilidad del proyecto, se contempla recuperar los costos del proyecto a través del cobros a los usuarios de servicios ofrecidos por el proyecto (ver párrafo 6.2). Asimismo, se explorará la posibilidad de generar recursos adicionales a través de comercialización de los productos y intermediación de los servicios empresariales.

## **VI. AGENCIA EJECUTORA**

- 6.1 INSOTEC, es una entidad sin fines de lucro establecida en 1980 con el objeto de contribuir al desarrollo industrial del Ecuador, con énfasis en el fortalecimiento de la micro y pequeña empresa. Para cumplir con esta orientación, INSOTEC ejecuta dos subprogramas. El primero, el de Competitividad y Entorno, procura que el medio en que la empresa desarrolla sus acciones le sea más favorable. Se realizan investigaciones, estudios, foros de debate, publicaciones y formación de recursos humanos; de modo que el sector público y privado tengan mejores elementos para definir políticas e instrumentos de apoyo para la MIPYME. Competitividad y Empresa, es el segundo programa, como se ha indicado, éste ha ido concentrándose en el sector textil.
- 6.2 Un estudio<sup>3</sup> de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha sugerido que las instituciones de desarrollo empresarial más exitosas son las que ellas mismas actúan como empresas. INSOTEC, es uno de esos casos, lo que se manifiesta en su sostenibilidad y casi nula dependencia de donaciones. Más del 95% de los ingresos proviene de los pagos de los empresarios: intereses de los créditos, servicios empresariales, cursos, margen en los servicios de comercialización, el pago de los servicios de producción, ruedas de negocios, y ferias de comercialización. Durante el Segundo Foro Interamericano para la Microempresa organizado por el Banco en Buenos Aires en junio de 1999, INSOTEC fue reconocida con el premio a la mejor institución de servicios de desarrollo empresarial de la Región.

---

<sup>3</sup> Servicios de desarrollo empresarial para PYMES, octubre de 1997: Documento de trabajo.

## **VII. RESULTADOS ESPERADOS Y JUSTIFICACIÓN**

- 7.1 El proyecto, además de beneficiar directamente micro y pequeñas empresas confeccionistas que participarán en las actividades de los componentes I y II, creará un grupo profesional local que ofrezca técnicas apropiadas y conocimiento actualizado que las pequeñas empresas necesitan para encadenarse con medianas y grandes empresas establecidas. Asimismo, los proveedores nacionales beneficiarán de una mejor calidad y eficiencia de las micro y pequeñas empresas subcontratadas. Finalmente, el país contará con el sector de confeccionista más ordenado y competitivo, respondiendo a la demanda de la exigencia del mercado nacional e internacional en forma eficiente.

## **VIII. PRINCIPALES ASPECTOS A CONSIDERAR**

- 8.1 El equipo de proyecto tendrá cuidado de garantizar: (i) un proceso abierto y competitivo para la selección de formadores, centros de capacitación, micro y pequeñas empresas y operarios que participarán en el proyecto; (iii) el dimensionamiento adecuado de los proyectos; (iv) la sostenibilidad del proyecto más allá de los cuatro años de ejecución.
- 8.2 Durante la preparación de la operación se analizará el tamaño y perfil de las micro y pequeñas empresas que serán atendidas por el proyecto, y se comprobará su interés en participar en los dos componentes del proyecto. Asimismo, se evaluará la demanda potencial de los productos de las microempresas y el potencial de que el proyecto logre la transformación necesaria para que esa demanda potencial se materialice.
- 8.3 En el diseño de la operación y en sus evaluaciones posteriores se pondrá especial cuidado en que el desarrollo de competitividad en el sector de la confección textil se vea reflejado en indicadores que midan un aumento de ventas y/o rentabilidad y/o otros indicadores que reflejen un aumento de la competitividad de las micro y pequeñas empresas participantes. De forma similar, en el diseño de la operación el equipo de proyecto se asegurará de que la certificación de calidad se vea reflejada en indicadores de desempeño adecuados.

## **IX. RECOMENDACIONES DE LA REPRESENTACIÓN EN ECUADOR Y DE LA DIVISIÓN DE MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

- 9.1 La representación en Ecuador recomienda esta operación por la necesidad de apoyar a un sector como el de las confecciones textiles que tiene un gran potencial para aumentar sus ventas y aprovechar sus ventajas competitivas y tiene, asimismo, un peso importante en la generación de empleo en la sierra ecuatoriana.
- 9.2 La División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa recomienda esta operación porque desarrolla un modelo sostenible de apoyo sectorial, a través de una

institución como INSOTEC que puede capitalizar su experiencia con las micro y pequeñas empresas de la confección textil.

**X. TIEMPO ESTIMADO PARA LA PREPARACIÓN Y ANÁLISIS DEL PROYECTO**

Misión análisis:	Marzo 2001
CRG:	Mayo 20001
Comité de Donantes:	Junio 2001

V.B. \_\_\_\_\_  
Antonio Vives

\_\_\_\_\_  
Fecha