

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADA MULTILINGÜE EN NEGOCIOS E
INTERCAMBIOS INTERNACIONALES**

**FACTORES DE ÉXITO EN LA INDUSTRIA TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN:
ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL *CLUSTER* TEXTIL Y DE
CONFECCIONES DE ATUNTAQUI Y EL *CLUSTER* TEXTIL/CONFECCIÓN,
DISEÑO Y MODA DE MEDELLÍN (2000-2008)**

ANDREA CATALINA PÉREZ VEGA

QUITO, 2010

A mis padres, Fabián y Catalina: mis pilares y guías

Agradecimientos

A Dios, por ser mi fuerza, mi inspiración y mi guía.

A mis padres y hermanos, por darme un hogar hermoso donde siempre he encontrado la fuente de mis alegrías y el refugio y sosiego en mis penas. Gracias por el amor y apoyo que me han brindado siempre.

A mi querida Universidad Católica, que además de brindarme todo el conocimiento necesario, se convirtió en un hogar acogedor donde pasé una de las mejores etapas de mi vida.

A Francisco Rivadeneira, director de tesis, profesor, amigo y guía. Gracias por su apoyo en la realización de este trabajo y por los consejos que me ha sabido impartir.

A Jorge Mora y Freddy Monge, por todos los conocimientos y consejos impartidos durante mi carrera y por su ayuda oportuna revisando este trabajo de disertación; gracias por sus valiosos aportes que se han reflejado en el mejoramiento de la calidad del mismo.

A mis queridos amigos de carrera, a Paty, Sebas, Tefo y todos los de la cafe que compartieron conmigo tantos y tantos momentos de esfuerzos, desvelos, satisfacciones de un trabajo bien cumplido, aventuras, diversión... en fin... gracias por vivir conmigo una época grandiosa que se quedará grabada en mi corazón para siempre.

A Rodrigo, mi novio, mi mejor amigo, mi confidente y pilar. Gracias por todo tu amor, cariño y comprensión en cada paso que hemos dado juntos, y por ser mi mayor apoyo en el cumplimiento de esta etapa tan importante en mi vida.

ÍNDICE

1.	TEMA	1
2.	INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I		
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN DEL <i>CLUSTER</i> TEXTIL Y DE CONFECCIONES DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI		
1.1.	Aspecto comercial y productivo	6
1.1.1.	Representatividad de la industria textil y de la confección dentro de la economía del país y de la ciudad de Atuntaqui	6
1.1.2.	Producción, ventas e ingresos generados por la industria textil y de la confección de Atuntaqui	11
1.1.3.	Gestión y administración empresarial	15
1.2.	Aspecto tecnológico y promocional	17
1.2.1.	Involucramiento de la Cámara de Comercio de Antonio Ante en la industria textil después de Programa ONUDI-MICIP	17
1.2.2.	Proceso de tecnificación y capacitación del <i>Cluster</i>	19
1.2.3.	La Expoferia (Expo Atuntaqui) y sus beneficios	23
1.3.	Aspecto socio-económico de Atuntaqui	26
1.3.1.	Nivel de desarrollo socio-económico	26
1.3.2.	Situación laboral y calidad de empleo	28
1.3.3.	Nivel de educación y calidad de la misma	31
CAPÍTULO II		
ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE LOS <i>CLUSTERS</i> DE ATUNTAQUI Y DE MEDELLÍN: PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES Y CONECTIVIDAD ENTRE LOS DIFERENTES ACTORES DEL <i>CLUSTER</i>		
2.1.	Estrategias de conformación de <i>Clusters</i>	33
2.1.1.	Antecedentes de conformación del Cluster Textil y de Confecciones de Atuntaqui	36
2.1.2.	Antecedentes y conformación del <i>Cluster</i> Textil/Confecciones, Diseño y Moda de Medellín	41
2.2.	Exportación y competitividad	48
2.2.1.	Capacidad de exportación de los Clusters y destinos de exportación	49
2.2.2.	Mecanismos para lograr mayor reconocimiento internacional	53
2.3.	Determinantes de la competitividad: demanda, factores, sectores afines y coadyuvantes e instituciones de apoyo	62
2.3.1.	La demanda	63
2.3.2.	Materia prima y maquinaria	64
2.3.3.	Personal administrativo y mano de obra	67
2.3.4.	Infraestructura	70
2.3.5.	Empresas de productos complementarios	73
2.3.6.	Transporte comercial	74
2.3.7.	Instituciones Educativas y de Capacitación	75
2.3.8.	Empresas de tecnología y software especializado	79
2.3.9.	Instituciones financieras y de crédito	79
2.3.10.	Los Gremios	82
2.3.11.	Otras instituciones de apoyo	85

CAPÍTULO III		
ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE ECUADOR Y COLOMBIA: POLÍTICAS, PLANES Y PROGRAMAS ENCAMINADOS AL DESARROLLO ECONÓMICO A TRAVÉS DEL INCENTIVO A LA COMPETITIVIDAD Y A LAS EXPORTACIONES		
3.1.	Importancia de la gestión pública para el desarrollo competitivo de los países	87
3.2.	Gobierno Nacional	89
3.2.1.	Estabilidad política de Ecuador y Colombia (2000-2008)	89
3.2.2.	Evolución de los Planes y Políticas de los Gobiernos Nacionales de Ecuador y Colombia, relacionadas con el desarrollo industrial y competitivo del país	94
3.2.3.	Programas y Proyectos de Ecuador y Colombia para el mejoramiento de la competitividad	116
3.3.	Instituciones enfocadas en el desarrollo de la competitividad a través de la exportaciones y la inversión: Caso específico de CORPEI (Ecuador) y PROEXPORT (Colombia)	121
3.3.1.	Función de las instituciones	122
3.3.2.	Servicios y programas	125
3.3.3.	Proyectos emprendidos a favor de la competitividad y las exportaciones de la industria textil y de la confección	131
3.4.	Gobiernos Regionales y Locales	134
3.4.1.	Planes y acciones de desarrollo implementados por el gobierno provincial de Imbabura y el gobierno departamental de Antioquia	134
3.4.2.	Planes y acciones de desarrollo implementados por los gobiernos municipales de Antonio Ante y Medellín	141
3.	ANÁLISIS	145
4.	CONCLUSIONES	159
5.	RECOMENDACIONES	163
	BIBLIOGRAFÍA	166
	ANEXOS	

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I

Elementos clave en la conformación de *Clusters*

Anexo II

Ciclo de vida de los *Clusters*

Anexo III

Tipos de *Clusters* en Latinoamérica

Anexo IV

Estructura en 2009 del Cluster Textil/Confección, Diseño y Moda de Medellín

Anexo V

Composición empresarial del Cluster Textil/Confección, Diseño y Moda de Medellín a 2008

Anexo VI

Mapa Político de Ecuador

Anexo VII

Mapa Político de Imbabura

Anexo VIII

Mapa de Antonio Ante

Anexo IX

Carreteras que atraviesan Medellín

Anexo X

Mapa Político de Colombia

Anexo XI

Mapa Político de América

Anexo XII

Principales programas de educación y capacitación relacionados con el sector Textil y Confección en Medellín

Anexo XIII

Niveles de análisis de la Competitividad Sistémica según Meyer-Stamer

Anexo XIV

Objetivo 11 del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010 de Ecuador

Anexo XV

Políticas de la Política Industrial del Ecuador 2008-2012

Anexo XVI

Plan Estratégico Exportador de Colombia

Anexo XVII
Red Colombia Compite

Anexo XVIII
Estrategias de la Agenda Interna de la cadena Algodón-Fibras-Textiles-
Confecciones

Anexo XIX
Cuadro comparativo de los servicios ofrecidos por Corpei y Proexport con los
ofrecidos por otras instituciones similares en Sudamérica

Anexo XX
Esquema del Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal de Antonio Ante 2005-
2009

Anexo XXI
Eje Económico y Productivo del Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal de
Antonio Ante 2005-2009

1. TEMA

FACTORES DE ÉXITO EN LA INDUSTRIA TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN: ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL *CLUSTER* TEXTIL Y DE CONFECCIONES DE ATUNTAQUI Y EL *CLUSTER* TEXTIL/CONFECCIÓN, DISEÑO Y MODA DE MEDELLÍN (2000-2008)

2. INTRODUCCIÓN

Desde finales del siglo XX los países han tenido que enfrentarse a una economía totalmente globalizada en la que han tenido que fortalecer sus industrias y hacerlas más competitivas para poder enfrentarse a la fuerte competencia del resto de países y así mantener estable la economía del país. Esto implica que el desarrollo económico de un país recae primordialmente sobre el sector microeconómico. De hecho, de acuerdo a un estudio de la Universidad de Harvard, el PIB per cápita de los países tiene mayor relación con los indicadores de productividad empresarial, que con indicadores macroeconómicos como el nivel de apertura comercial o los niveles de inversión.

Desde la época de 1980, Michael Porter ha desarrollado el concepto de competitividad y las estrategias para mejorarla. Su principal obra es la Ventaja Competitiva de las Naciones publicada en 1990, en la que presenta los principales puntos sobre su teoría y concepción de la competitividad. Por tanto, esta investigación basará sus hallazgos, conclusiones y recomendaciones en la teoría de Porter, especialmente en dos conceptos de su autoría: el del Diamante de la Competitividad y el de *Clusters*.

Porter afirma que las empresas son el motor de la economía porque son las que, a través de incremento de su productividad, generan competitividad: una nación competitiva es aquella que tiene empresas competitivas. Sin embargo, también asegura que el gobierno juega un rol importante dentro de la competitividad al ser el responsable de, por un lado, desafiar y motivar el crecimiento empresarial, y por otro, promover un ambiente adecuado que genere confianza entre las empresas y facilite una estrecha relación publico-privada que permita establecer en conjunto las bases y las estrategias de crecimiento empresarial.

En efecto, dentro del Diamante de Porter se colocan como fuentes de competitividad los siguientes aspectos: la estrategia y estructura de las empresas, la situación de los factores, las condiciones de la demanda y las industrias correlativas o coadyuvantes; además, el gobierno y la causalidad aparecen como satélites alrededor del diamante porque aunque no son los responsables directos de la competitividad, sí tienen una gran influencia dentro de la misma. Así, el Diamante de Porter demuestra que la competitividad es un esfuerzo prolongado que requiere de la colaboración de distintos actores como las empresas privadas, el gobierno, centros de estudio e investigación y asociaciones comerciales o gremios, mismos que deben articular actividades y funcionar con un criterio práctico y un objetivo común.

El concepto de *Cluster* implica la aglomeración dentro de una determinada zona geográfica de empresas de una misma industria y de otros actores fundamentales para el desarrollo y crecimiento de la misma: industrias complementarias, factores de producción y proveedores, instituciones de apoyo, entidades educativas y de capacitación, asociaciones o gremios, entidades financieras, gobierno, entre otros. La conformación de un *Cluster* efectivo requiere del fortalecimiento de todos estos actores y del impulso hacia la asociatividad y cooperación entre ellos. Un *Cluster* fuerte y bien conformado tiene la capacidad de generar innovación gracias al *spillover* (derramamiento de conocimiento e información) y de originar economías de escala. Por lo que el conformar *Clusters* se ha convertido en una estrategia emprendida por algunos países para el incremento de la competitividad.

La competitividad es un proceso dinámico que admite crecimiento y mejoría porque no depende únicamente de los recursos o factores con los que un país fue dotado, sino principalmente de la innovación, calidad y diferenciación de los productos o servicios ofrecidos. A través del mejoramiento de la competitividad se puede explicar el éxito que han tenido ciertos productos o servicios de diferentes países. Uno de estos casos de éxito ha sido la industria de las prendas de vestir de Colombia, especialmente la de Medellín, ciudad que viene desarrollando una fuerte industria textil y de la confección desde 1970, pero ha despuntado notablemente desde finales del 1990 gracias a una estrategia de asociatividad y clusterización que catapultó a sus productos hacia diferentes mercados internacionales donde son reconocidos por su diseño y calidad. De igual manera se puede nombrar el caso de Atuntaqui en

Ecuador, cuya industria de la confección ha mostrado un importante despunte dentro del mercado nacional desde hace una década, y debe mucho de su crecimiento a la asociatividad y conformación de un *Cluster* de la industria en esta ciudad, que además ha permitido el mejoramiento de su economía en general.

En las dos ciudades en mención, Medellín y Atuntaqui, se ha conformado un *Cluster* de la industria textil y de la confección, a los que en esta investigación se los denomina como *Cluster* Textil/Confección, Diseño y Moda de Medellín y *Cluster* Textil y de Confecciones de Atuntaqui. De acuerdo al Instituto de Competitividad (*The Competitiveness Institute*), la competitividad se mide en términos relativos, es decir, que un sector productivo es considerado competitivo si sus productos son más demandados que los del resto de competidores mundiales y si el sector logra un éxito prolongado en los mercados internacionales sin tener que recurrir a protección o subsidios. Así, los datos obtenidos en esta investigación demuestran que el *Cluster* de Medellín es más competitivo que el de Atuntaqui ya sus prendas de vestir han logrado reconocimiento internacional, mientras Atuntaqui continúa vendiendo sus productos mayormente en el mercado nacional.

En este sentido, surge la interrogante sobre cuáles son las razones que hacen más competitivo al *Cluster* de Medellín y que permiten que sus prendas tengan éxito en los mercados internacionales. En virtud de ello, este estudio coloca en perspectiva a los dos *Clusters*, tomando como marco temporal el período 2000-2008, dentro del cual se puede comparar sus antecedentes, proceso de conformación, los primeros resultados generados y su evolución. De esta manera, se pretende cumplir con el objetivo de determinar los factores de éxito dentro de la industria textil y de la confección, y las estrategias y características que permiten el crecimiento y desarrollo efectivo de un *Cluster* de esta industria para obtener enseñanzas aplicables en Ecuador.

El *Cluster* Textil y de Confecciones de Atuntaqui empezó su proceso de conformación a finales del año 2003 gracias a un programa emprendido por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP), que se extendió hasta 2006. Durante este periodo se trabajó principalmente en procesos de asociatividad ayudando a las empresas a formar

redes empresariales y a establecer asociatividad con el sector público, involucrando al gobierno municipal en el proceso. Además, se trabajó en el mejoramiento de las prácticas de producción y de administración, en el incremento de tecnología y en la vinculación de la industria con institutos de educación técnica y superior. Todo este proceso permitió que la industria aumente la calidad de producción, mejore sus procesos e incremente sus clientes, logrando una expansión a nivel de mercado nacional. Sin embargo, la internacionalización de las prendas de vestir de Atuntaqui es un tema que quedó relegado: muy pocos productores de Atuntaqui venden sus prendas en mercados externos, y quienes lo hacen exportan de manera indirecta a través de intermediarios.

En contraste, uno de los mayores enfoques de la conformación del *Cluster* de Medellín fue y es el incremento del volumen de exportaciones y de los destinos internacionales de sus productos. Además, el *Cluster* Textil/Confecciones, Diseño y Moda de Medellín se ha constituido como una institución con personería jurídica y representatividad, que cuenta con un esquema organizacional completo que incluye su propia misión, visión y lista de empresas integrantes (pertenecientes a la industria textil/confección, a industria complementarias y a sectores de apoyo). De esta manera, no sólo los productos del *Cluster* han ganado reconocimiento y competitividad a nivel internacional, sino también el *Cluster* como institución *per se*.

Basados en las realidades descritas, se ha desarrollado un investigación en tres capítulos, partiendo de la hipótesis de que la poca competitividad de los productos del *Cluster* Textil y de Confecciones de Atuntaqui y la escasez de marcas propias con prestigio internacional, se debería a que a diferencia del *Cluster* de Medellín, éste no se ha enfocado en la diferenciación y exportación de sus productos confeccionados para lograr crear economías de escala, ni en el promoción de la conectividad de sus empresas con sectores conexos; lo que se podría explicar por la falta de estrategias y planes públicos destinados al desarrollo de *Clusters* que promuevan la relación público-privada y que actúen como promotores del crecimiento económico, industrial y empresarial, a diferencia de lo que ha ocurrido en Colombia.

Así, el primer capítulo busca dar a conocer a profundidad la situación del *Cluster* de Atuntaqui y de la industria textil y de la Confección en el país, para que conociendo esta realidad se pueda proponer y recomendar acciones aplicables en Atuntaqui y en el país. Para esto, se describe detalladamente las características productivas y comerciales del *Cluster* y de la industria textil y de confección en Ecuador, el nivel tecnológico alcanzado por la industria de la confección en Atuntaqui y sus técnicas promocionales y, finalmente, se presenta la evolución de la situación económica y social que se ha suscitado en la ciudad de Atuntaqui a partir de los procesos de asociatividad experimentados.

En el segundo capítulo se presenta las principales características tanto del *Cluster* de Atuntaqui como de Medellín: su proceso de conformación, el nivel de internacionalización del *Cluster* y su capacidad de exportación y el nivel de asociatividad de las empresas de confección con los factores de producción, las industrias complementarias y los sectores e instituciones de apoyo.

Finalmente, con el objetivo de comprobar la veracidad de la hipótesis de la que ha partido esta investigación, en el tercer capítulo se realiza un estudio cronológico de las políticas, planes y estrategias públicas adoptadas a nivel mesoeconómico para el desarrollo de la industria y de la competitividad tanto en Ecuador como en Colombia.

Conviene destacar que el segundo y tercer capítulo sólo presentan la información de cada *Cluster* y país de manera descriptiva, pero posteriormente se realiza un análisis comparativo de las principales características de cada uno, el cual permite concluir y obtener lecciones y recomendaciones aplicables a la realidad descrita en el capítulo I.

CAPÍTULO I

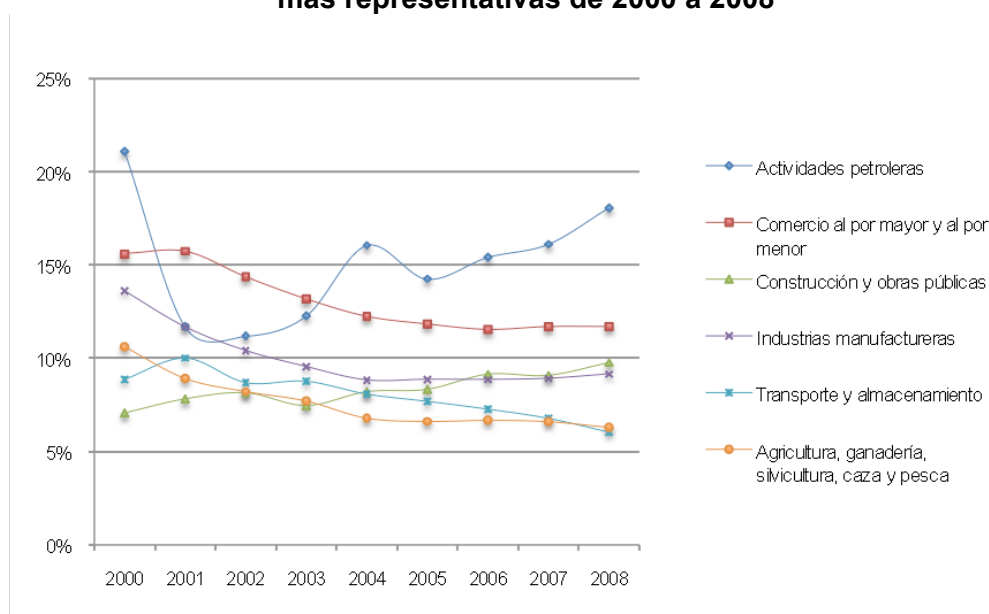
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA SITUACIÓN DEL *CLUSTER* TEXTIL Y DE CONFECCIONES DE LA CIUDAD DE ATUNTAQUI

1.1. Aspecto comercial y productivo

1.1.1. Representatividad de la industria textil y de la confección dentro de la economía del país y de la ciudad de Atuntaqui

Ecuador es un país petrolero, la extracción y refinación del petróleo han constituido históricamente la industria de mayor importancia dentro del PIB del país, llegando a representar en 2008 aproximadamente el 18% del mismo. En este sentido, la estabilidad económica depende en gran parte del precio del petróleo.

Gráfico 1
Evolución de la participación en el PIB ecuatoriano de las seis industrias más representativas de 2000 a 2008



Fuente: Banco Central del Ecuador¹
Elaborado por Andrea Pérez Vega

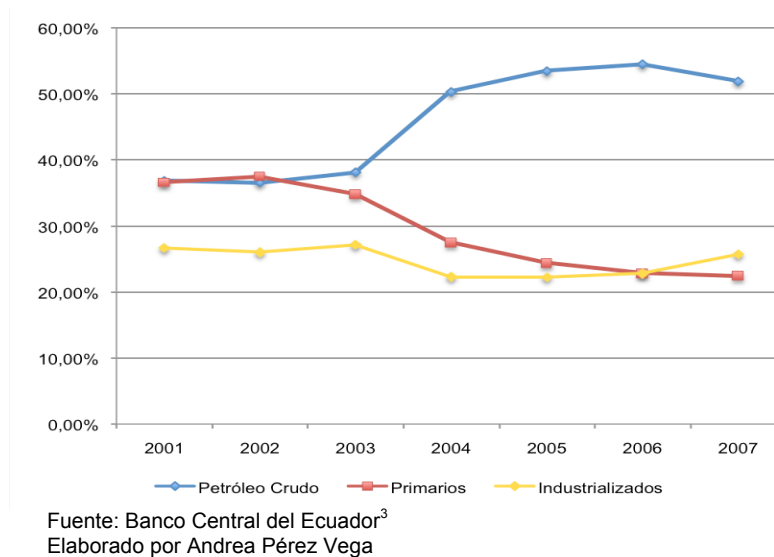
Asimismo, las exportaciones petroleras tienen la participación más alta dentro del total de las exportaciones de país por lo que su valor FOB incrementó en 378% dentro del periodo 2000-2008, mientras que el de las otras exportaciones (incluyendo productos tradicionales y no tradicionales) incrementó en 175% en el mismo período. En el año 2008, las exportaciones

¹ ECUADOR, Banco Central del Ecuador, *Cuentas Nacionales*, Boletín anuario N° 30, <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Anuario/Anuario30/4.1.1.xls>, acceso: 19 de octubre de 2009, 17h00.

de petróleo representaron el 63%, es decir, que más de la mitad de los ingresos ecuatorianos por exportaciones vinieron del petróleo.²

Además, hay que destacar que las exportaciones ecuatorianas de productos industrializados (con valor agregado) han sido por lo general inferiores a las del petróleo y los productos primarios. Recién en el 2007, las exportaciones de productos industrializados llegan a superar a las de productos primarios, mas no a las petroleras.

Gráfico 2
Participación en las exportaciones por tipo de producto: 2001-2007



Por otro lado, como se aprecia en el Gráfico 1, la representatividad de las manufacturas en el PIB ecuatoriano (incluyendo los textiles y las confecciones) no ha crecido, al contrario, ésta ha pasado de participar en casi 14% en el PIB total del año 2000 a representar apenas 9% en 2008.

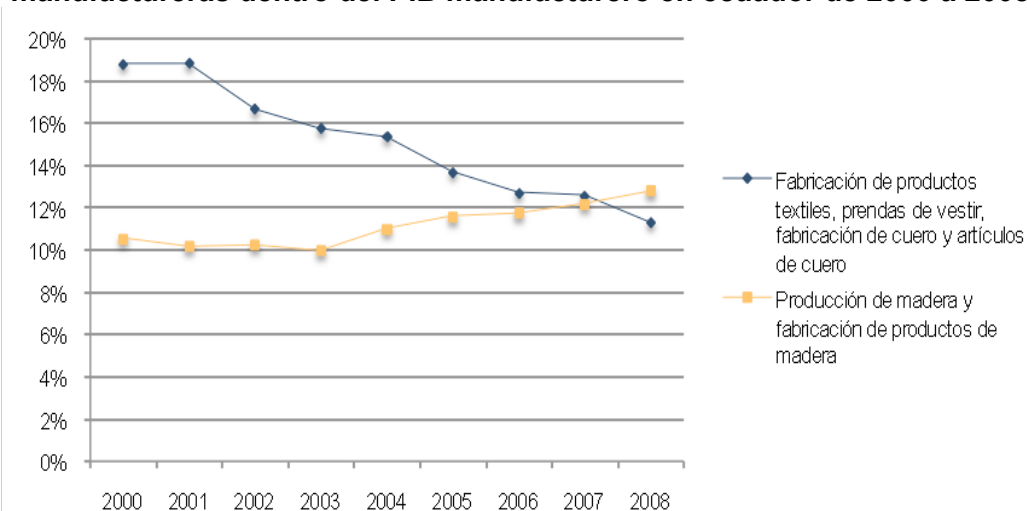
Dentro del PIB la industria manufacturera, los segmentos más representativos han sido históricamente el de Alimentos y Bebidas; el de los productos textiles, prendas de vestir y artículos de cuero; y el de fabricación de madera y artículos de madera. En el Gráfico 3 se observa la tendencia de la

² ECUADOR, Banco Central del Ecuador, *Balanza de Pagos*, Boletín anuario N° 30, <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Anuario/Anuario30/3.1.1.xls>, acceso: 19 de octubre de 2009, 17h30.

³ ECUADOR, Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), *Política Industrial del Ecuador 2008-2012*, <http://www.micp.gov.ec/images/stories/politica3idiomas.pdf>, p. 22, acceso: 2 de febrero de 2010, 11h00

participación que ha tenido la industria textil y de cuero, y la de madera dentro del PIB manufacturero a partir del año 2000.⁴

Gráfico 3
Participación histórica de dos de las principales industrias manufactureras dentro del PIB manufacturero en Ecuador de 2000 a 2008



Fuente: Banco Central del Ecuador⁵
Elaborador por Andrea Pérez

Tradicionalmente, la industria textil ecuatoriana se ha concentrado en las provincias de Pichincha, Guayas, Azuay, Tungurahua, Imbabura, Cotopaxi, Chimborazo, El Oro y Manabí⁶, en orden de importancia; y la industria de la confección, conformada mayoritariamente por empresas familiares e informales, está concentrada especialmente en las Cámaras de la Pequeña Industria de las provincias de Pichincha, Azuay, Tungurahua, Guayas e Imbabura.⁷

Aunque de 2000 a 2008, la participación del sector textil y de confecciones dentro del PIB descendió, este continúa destacando dentro de la economía del país. Sin embargo, si comparamos las exportaciones de esta industria ecuatoriana con las de esta industria en Colombia, se obtiene que

⁴ NB. no se incluye en el gráfico el segmento de Alimentos y Bebidas puesto que es una industria que abarca muchas sub-industrias lo que complica el cálculo de su participación histórica.

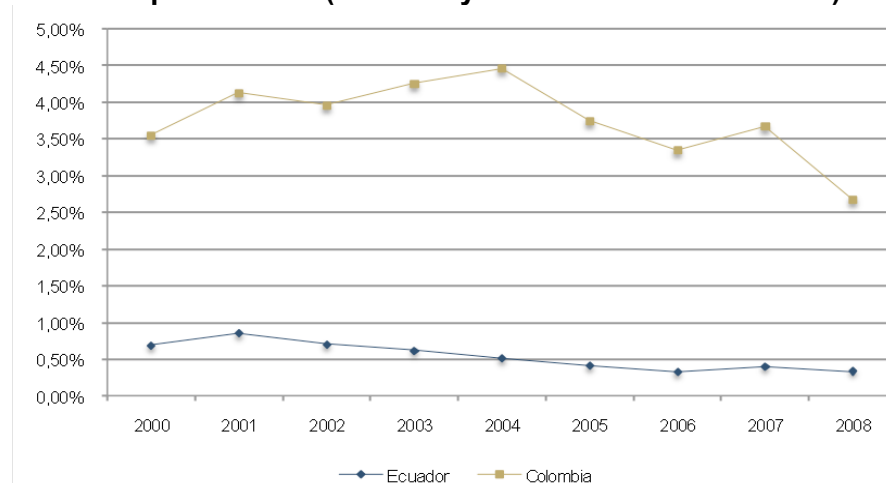
⁵ ECUADOR, Banco Central del Ecuador, *Cuentas Nacionales*, Boletín anuario N° 30, op. cit.

⁶ ECUADOR, Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP), *II Seminario Taller sobre Textiles y El Vestido Montevideo-Uruguay*, Ecuador, [http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/762eb7cb5c52802603256ea70047d163/2a726929339dd2db03256ea7004cc084/\\$FILE/Ecuador.ppt](http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/762eb7cb5c52802603256ea70047d163/2a726929339dd2db03256ea7004cc084/$FILE/Ecuador.ppt), p. 4, acceso: 4 de octubre de 2009, 11h26

⁷ PROEXPORT COLOMBIA, *Estudio de Mercado Ecuador – Insumos para la Confección*, Convenio ATN/MT-7253-CO. Programa de Información al Exportador por Internet. Bogotá, Colombia, 2004, www.proexport.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo8706DocumentNo7168.PDF, p. 6, Acceso: 8 de marzo de 2008, 19h00.

Ecuador se encuentra relegado puesto que mientras el valor FOB de las exportaciones ecuatorianas de prendas de vestir ^{8 9} representó apenas el 34% del valor total de producción es esta industria en 2007¹⁰, el valor FOB de las exportaciones de prendas de vestir colombianas representó el 50%^{11 12} del valor total de la producción^{13 14} en este mismo año. Además, las exportaciones de prendas de vestir de Colombia participan en mayor proporción que las ecuatorianas dentro del total de exportaciones de sus respectivos países.

Gráfico 4
Participación de las exportaciones de prendas de vestir dentro del total de las exportaciones (Ecuador y Colombia de 2000 a 2008)



Fuente: Ecuador Exporta¹⁵
DANE¹⁶
Elaborado por Andrea Pérez

⁸ Para este calculo se ha considerado las partidas arancelarias de la 61 (Prendas y complementos de vestir de punto), 62 (Prendas y complementos de vestir, excepto los de punto) y 63 (Los demás artículos textiles confeccionados, juegos, prendería y trapos)

⁹ CORPEI, Ecuador Exporta, *Estadísticas de Exportación*, Herramientas Estadísticas, <http://200.110.94.59/cgi-bin/corpei2/exportaciones/exporta1.cgi>, acceso: 9 de marzo de 2009, 11h00

¹⁰ ECUADOR, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), *Producción total, valor agregado, según divisiones (CIIU) de actividad económica, año 2.007*, http://www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=23645&name=DLFE-22126.pdf, acceso: 25 de octubre de 2009, 11h30

¹¹ Para este cálculo se consideró el valor de las exportaciones del CIIU 181 (Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel)

¹² COLOMBIA, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), *Colombia, exportaciones totales, según CIIU Rev. 3 1994 / 2009 (Agosto)*, Exportaciones, http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/comercio_exterior/exportaciones/2009/expo_totales_ciiu_ago09.xls, acceso: 25 de octubre de 2009, 19h15

¹³ COLOMBIA, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), *Variables principales, según grupos y clases industriales*, Encuesta anual manufacturera, <http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/industria/eam/2007/3.1GrupindustClases2007.xls>, acceso: 26 de octubre de 2009, 11h30.

¹⁴ La información colombiana del valor total de producción se encontraba en pesos colombianos y la información de las exportaciones en dólares estadounidenses por lo que se convirtió los pesos colombianos a dólares utilizando el tipo de cambio promedio de 2007 calculado con base en el tipo de cambio del último día de cada mes de 2007. Estos valores se obtuvieron en la siguiente página:
<http://es.finance.yahoo.com/divisas/conversor/#from=USD;to=COP;amt=1>

¹⁵ CORPEI, Ecuador Exporta, *Balanza Comercial*, Herramientas Estadísticas, <http://200.110.94.59/cgi-bin/corpei2/comercio/balanza.cgi>, acceso: 26 de octubre de 2009, 21h00.

¹⁶ COLOMBIA, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), *Colombia, exportaciones totales, según CIIU Rev. 3 1994 / 2009 (Agosto)*, op. cit.

Colombia es uno de los principales socios comerciales de Ecuador, y en cuanto a confecciones, específicamente, es el país al que más hemos exportado durante el período 2000-2008; sin embargo, Ecuador importa de este país en mayor proporción de lo que exporta, por lo que la balanza comercial Ecuador-Colombia es deficitaria. Mientras que las exportaciones de confecciones a Colombia fueron de US \$28'368.700 en valor FOB en 2008, las importaciones fueron de US \$73'151.430 en valor CIF; es decir, que el valor de las exportaciones representaron apenas el 38.78% del valor total de las importaciones.¹⁷

Los textiles y confecciones ecuatorianas tienen una balanza comercial deficitaria en general, no sólo con Colombia, y una de las razones es que la mayor parte de las confecciones de prendas de vestir se destinan al consumo local: aproximadamente en 85%¹⁸. La industria no logra ser competitiva a nivel internacional porque aún tiene que enfrentar varias deficiencias, entre ellas, la falta de materia prima de calidad y de mano de obra calificada¹⁹.

La industria textil y de la confección de Atuntaqui (cabecera cantonal de Antonio Ante en la provincia de Imbabura) se inserta dentro de esta realidad nacional descrita, no obstante, la industria de esta ciudad ha hecho esfuerzos por crecer y darse a conocer, adquiriendo fama nacional como centro industrial de la moda²⁰.

La historia de los textiles en Atuntaqui se remonta al año 1922 cuando se construyó la Fábrica Imbabura, la cual convirtió a la localidad en una importante zona comercial que proveía textiles a diferentes provincias del país. Con el tiempo, se fueron creando e instalando en la zona algunas grandes empresas textiles que durante los años 60 tuvieron que cerrar por una crisis que enfrentó el sector; aproximadamente, 1.500 personas quedaron desempleadas. Aquí empieza el proceso de formación de las múltiples empresas en la ciudad, puesto que cuando estas personas quedaron

¹⁷ ECUADOR, Banco Central del Ecuador, *Boletín Anuario N 30*, Comercio Exterior, 2008
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=./documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Anuario/Anuario30/IndiceAnuario30.htm>, Acceso: 8 de marzo de 2009, 11h00

¹⁸ PROEXPORT COLOMBIA, *Estudio de Mercado Ecuador – Insumos para la Confección*, op. cit., p. 6

¹⁹ EL UNIVERSO, *Industrias sin marcas ni mano de obra calificada*, Guayaquil, 22 de febrero de 2009, Sección Economía, <http://www.eluniverso.com/2009/02/22/1/1356/80A1257627324471AB4A1B8A6CCC09A4.html>, acceso: 27 de octubre de 2009, 12h15

²⁰ XVII CONVENCION NACIONAL DE TURISMO, *Antonio Ante*,
<http://server1.grunet.net/html/imbaburaturismo.com/atuntaqui.htm>, acceso: 27 de octubre de 2009, 12h35

desempleadas empezaron a formar sus propias pequeñas y micro empresas y a agruparse para sacar adelante la industria.²¹

A finales del siglo XX, el Ecuador sufrió una recesión que debilitó la industria nacional, y la posterior dolarización adoptada en el año 2000 ocasionó que la inflación de los precios en general y, por ende, que las prendas textiles de Atuntaqui perdieran competitividad en los mercados internacionales ya que estaban basadas en la producción de bajo costo²².

En el contexto descrito, en diciembre de 2003, nace una segunda etapa más efectiva y desarrollada en la industria textil y de confecciones de Atuntaqui, iniciada con el programa que se llevó a cabo en la ciudad: “Apoyo a la competitividad industrial de PYMES mediante *Clusters* y Asociatividad”, desarrollado en conjunto por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) y el entonces llamado Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP). Este programa tuvo una duración de 3 años y trabajó directamente con 15 empresas textiles y de confección de la ciudad²³ en el desarrollo de la asociatividad y el mejoramiento de sus procesos productivos, con la intención de que luego estos conocimientos se derramen naturalmente al resto de empresarios y actores involucrados en la industria.

1.1.2. Producción, ventas e ingresos generados por la industria textil y de la confección de Atuntaqui

La mayor parte de las empresas del cantón pertenecen a la industria textil-confecciones y a la artesanal, representando el 55% de las mismas²⁴. Cuando inició el programa ONUDI-MICIP se calculó que en el cantón existían alrededor de 200 talleres textiles (principalmente de prendas de vestir tejidas

²¹ SACHDEVA, Ashima y PANFIL, Olimpia, *CSR Perceptions and Activities of Small and Medium Enterprises (SMEs) in seven geographical clusters*, UNIDO Survey Report, India, 2008, http://www.unido.org/fileadmin/user_media/UNIDO_Worldwide/Offices/UNIDO_Offices/India/CSR_Perceptions_and_Practices_in_SMEs_in_seven_clusters_Survey_Report_2008.pdf, p. 15, Acceso: 1 de marzo de 2009, 16h00.

²² Id.

²³ ONUDI, *Programa Integrado para el Mejoramiento Sustentable de la Competitividad Industrial*, Evaluación Independiente Ecuador, Viena, 2006, http://www.unido.org/fileadmin/import/56772_ecuadorfinalreport.pdf, p. 15, acceso: 1 de marzo de 2009, 18h00

²⁴ BURNEO, María del Carmen, *Responsabilidad Social Empresarial un acercamiento hacia el caso ecuatoriano, las PYMES en Atuntaqui y Clusters competitivos se involucran en el comercio internacional*, Diciembre 2006 –Enero 2007, Quito, http://www.weplayfair.com/UserFiles/File/EcuadorESR_Report.pdf, p. 77, acceso: 11 de noviembre de 2009

como *sweaters* y medias) y 400 talleres de confecciones, en total 600 talleres²⁵. Ahora, de acuerdo a información proporcionada por la Cámara de Comercio de Antonio Ante en el año 2010, se estima que hay cerca de 500 unidades productivas de confección y tejido²⁶, que van desde talleres hasta empresas de diferente envergadura.

De acuerdo a estándares generales, de las empresas de la industria textil y de la confección de Atuntaqui, se calcula que aproximadamente el 50% son micro empresas²⁷ y forman parte del sector informal, 45% son pequeñas²⁸ y 5% son medianas²⁹; es decir que el sector está conformado únicamente por MYPIMES³⁰. Dentro de estos tres tipos de empresas, no han sido consideradas las maquiladoras de procesos específicos que también existen en la ciudad, a las que se les contrata cuando la capacidad de producción de las empresas no alcanza a abastecer un alza en los niveles de demanda.

Por otro lado, de acuerdo a consideraciones locales de Atuntaqui, las empresas se clasifican en grandes, medianas y pequeñas empresas, esto de acuerdo al nivel de inversión de las mismas. Así, las grandes son las que tienen US \$500.000 de inversión en adelante (sin considerar infraestructura, edificios ni tierra), las medianas tienen una inversión que va de US \$100.000 a US \$300.000 y las pequeñas tienen una inversión de hasta US \$50.000³¹.

Las empresas de confección del *Cluster* utilizan principalmente textiles de punto, de algodón, de acrílico, y tejidos para fabricar sus prendas de vestir. Con estas materias primas se diseña gran variedad de ropa para toda ocasión, clima, edad y sexo como: “*chaquetas, camisetas, sacos, lencería, edredones, ternos de baño, bordados, ropa deportiva, entre otros*”³².

Uno de los objetivos del desarrollo del *Cluster* fue el lograr que las empresas incrementen su capacidad de producción y de ventas para que

²⁵ Burneo, María del Carmen, Presidenta Ejecutiva de SEPROYCO, Entrevista, *Proceso de Conformación del Cluster Textil y de Confecciones de Atuntaqui*, 29 de marzo de 2010.

²⁶ CÁMARA DE COMERCIO DE ANTONIO ANTE, *10 Años para Contar*, Memorias Cámara de Comercio de Antonio Ante, p. 25

²⁷ **Micro empresa:** talleres que generalmente funcionan en las casas de los dueños y tienen de 1 a 10 trabajadores.

²⁸ **Pequeña empresa:** funcionan en pequeños galpones y tienen de 10 a 40 trabajadores.

²⁹ **Mediana Empresa:** funcionan en pequeñas plantas y tienen de 40 a 100 trabajadores.

³⁰ BURNEO, María de Carmen, op. cit., p. 77

³¹ Ibid., p. 92

³² Diss., RUALES, Maura, *El sector textil del cantón Antonio Ante, Provincia de Imbabura*, Universidad Católica del Ecuador, 2007, 338. 45677R82s, p. 25

puedan formalizarse y mejorar sus procesos. Dentro del proceso de asociatividad se unificó la producción de diferentes empresas manufactureras mayoristas para que alcancen a abastecer la alta demanda y exigencias de los almacenes minoristas; esto permitió que las ventas de estas empresas crezcan en un 40% de 2004 a 2007. Adicionalmente, los almacenes también se asociaron para ofrecer más diseños y distintas marcas, con lo que incrementaron sus ventas en 60% dentro del mismo período.³³

Con este incremento de las ventas, la mayoría de las empresas que participaron en el programa ONUDI-MICIP indicaron haber crecido en siquiera 15% tres años después de que se inició el proceso. Además, el 90% de las empresas aumentaron sus ingresos y sólo el 10% los mantuvo constantes³⁴.

Aunque so se puede realizar un cálculo exacto de las ganancias de la industria porque muchas empresas no llevan una contabilidad correcta y no es posible calcular con precisión sus costos de operación, en 2007 se estimó que la industria textil y de la confección del cantón generaba ingresos anuales de entre 10 y 12 millones de dólares.³⁵

La mayor parte de la producción de las empresas se realiza bajo pedido, y esto es más usual a medida que las fábricas tienen mayor capacidad de producción. Las empresas más grandes abarcan cerca del 90% de la producción bajo pedido de la industria³⁶. Así, aunque el 88% de las fábricas tienen al menos un local para comercializar sus productos, mantienen un stock bajo en sus tiendas y el resto de la producción la venden bajo pedido³⁷.

Por otro lado, las empresas presentan debilidades en lo que respecta a la calidad de producción debido a que muchas no tienen la costumbre de realizar un control de calidad adecuado. De una encuesta entre 100 empresas realizada en 2007, el 95% realiza control de calidad, pero este no es totalmente efectivo porque la mayoría lo hacen sobre una pequeña muestra tanto de los

³³ UNIDO, *Forging competitive linkages in the apparel cluster of Atuntaqui*, http://www.unido.org/fileadmin/user_media/UNIDO_Worldwide/Offices/UNIDO_Offices/India/CSR_Perceptions_and_Practices_in_SMEs_in_seven_clusters_Survey_Report_-2008.pdf, pp. 1 y 2, Acceso: 12 de febrero de 2009, 23h00

³⁴ BURNEO, María del Carmen, op. cit., p. 93

³⁵ Guevara, David, Presidente de la Cámara de Comercio de Antonio Ante, Entrevista, *El Cluster Textil y de Confecciones de Atuntaqui*, Atuntaqui, 19 de febrero de 2010.

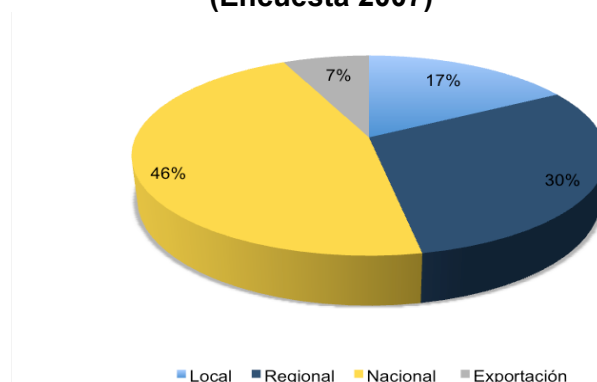
³⁶ Diss., RUALES, Maura, op. cit., p. 72

³⁷ Ibid., pp. 84 y 86

insumos como de los productos terminados³⁸. La falta de un control de calidad apropiado hace que las empresas no puedan asegurar al cien por ciento la calidad de sus productos, reduciendo su posibilidad de ingreso en los mercados internacionales. Además, el sector está representado por micro y pequeñas empresas que tienen ventas inferiores a US \$5.000 mensuales, y el número de empresas que logran ventas superiores a US \$20.000 oscila entre el 1% y el 2%³⁹.

De acuerdo a cálculos de la Cámara de Comercio, normalmente salen del cantón alrededor de 1'000.000 de prendas de vestir por semana⁴⁰, las cuales se dirigen principalmente al mercado nacional; de hecho, se estima que Atuntaqui viste a aproximadamente al 20% del país⁴¹ (dato calculado en 2004).

Gráfico 5
Distribución de las empresas por destino de ventas de la mercadería
(Encuesta 2007)



Fuente: Informe de Investigación sobre Responsabilidad Social Empresarial en Antonio Ante - Ecuador⁴²
Elaborado por Andrea Pérez

Como se constata en el Gráfico 5, sólo el 7% de las empresas exportan directamente, aunque existe un número de empresas que exportan de manera indirecta a través de intermediarios, pero no se puede determinar la representatividad que tienen. Se estima que los principales mercados a los que llegan las prendas ya sea por exportaciones directas o indirectas son: Bélgica, Estados Unidos, Canadá, Venezuela, Costa Rica, España, Colombia y Perú.

³⁸ Ibid., p. 73

³⁹ Ibid., pp. 28 y 29

⁴⁰ TRAFICC NEWS, *La Feria de la moda ya se prepara en Atuntaqui*, <http://www.trafficnews.ec/Miscelaneos/la-feria-de-la-moda-ya-se-prepara-en-atuntaqui.html?Itemid=0>, acceso: 24 de noviembre de 2009, 12h20

⁴¹ CÁMARA DE COMERCIO DE ANTONIO ANTE, *10 Años para Contar*, op. cit., p. 23

⁴² BURNEO, María de Carmen, op. cit., p. 93

A nivel nacional, la mayoría de productos de Atuntaqui se venden a distribuidores al por menor como Eta Fashion y Dimecom (relacionado con los comisariatos del Ejército), mismos que elevan los precios de las prendas en un 200 o 300 por ciento⁴³. Las principales ciudades a las que llegan los productos son: Quito, Ambato, Tulcán, Riobamba, El Oro, Guayaquil, Loja, Latacunga.

A partir de 2009, muchas de las empresas de Atuntaqui empezaron a vender sus prendas de vestir bajo los sellos: “Hecho en Atuntaqui” y “¡Mucho Mejor! si es hecho en Ecuador”⁴⁴ como una estrategia de posicionamiento y de darse a conocer.

1.1.3. Gestión y administración empresarial

La mayor parte de las empresas del sector son micro o pequeñas empresas; además, la mayoría de éstas son o de propiedad individual o de propiedad familiar y muchas no mantienen registros contables por lo que no hay un adecuado cumplimiento tributario. Este fue uno de los problemas que se intentó superar con el proyecto ONUDI-MICIP⁴⁵. De acuerdo a un estudio del sector textil y de confecciones de Antonio Ante realizado en 2007 que tomó como muestra 100 empresas del sector (aproximadamente el 20% de las empresas existentes), el 93% del total de las empresas son de posesión unipersonal y el 4% son familiares⁴⁶.

Al ser unipersonales o familiares, las empresas no tienen una organización funcional ni una distribución adecuada de las funciones que cumple cada trabajador. Los propietarios de empresas unipersonales tienden a encargarse de todas las funciones administrativas de la empresa además de la toma de todas las decisiones⁴⁷. Por esta razón, apenas el 22%⁴⁸ de las empresas de la industria están organizadas por departamentos.

⁴³ SI SE PUEDE ECUADOR, *Centro Industrial de la Moda: Atuntaqui-Ecuador*, 15 de mayo de 2009, http://www.sisepuedeecuador.com/moda/fashion_centro_industrial_de_la_moda_atuntaqui_ecuador.1.96.0.html, acceso: 4 de octubre de 2009, 10h50

⁴⁴ SUAREZ, Lorena, “Pedalea y deja Huella” llega a la provincia de los lagos, *Ciudadanía Informada*, 8 de septiembre de 2008, http://www.ciudadaniainformada.com/noticias-ciudadania-ecuador0/noticias-ciudadania-ecuador/browse/69/ir_a/ciudadania/article//pedalea-y-deja-huella-llega-a-la-provincia-de-los-lagos.html, acceso: 5 de noviembre de 2009, 17h10

⁴⁵ BURNEO, María de Carmen, op. cit., pp. 77 y 78

⁴⁶ Diss., RUALES, Maura, op. cit., p. 37

⁴⁷ BURNEO, María del Carmen, op. cit., p. 78

⁴⁸ Diss., RUALES, Maura, op. cit., p. 38

Asimismo, el 38% de los administradores de empresas unipersonales⁴⁹ poseen únicamente instrucción secundaria y no de nivel superior. Esta tendencia también se encuentra en las empresas familiares puesto que se otorgan los cargos gerenciales a los miembros de la familia independientemente de si están o no preparados⁵⁰. Estos dos tipos de problemas de gestión encontrados en las empresas individuales y en las empresas familiares disminuyen su competitividad y capacidad de innovación debido a que los empresarios no cuentan con el conocimiento adecuado.

Además, como la mayoría de las empresas del sector son micro o pequeñas, gran parte de éstas no están constituidas legalmente. Así, según estudio realizado entre 20 empresas de Atuntaqui en 2007, sólo el 10% tiene el estatus de compañía limitada, compañía anónima o compañía en comandita simple, mientras que el 90% no tiene personería jurídica⁵¹.

El 39% de las empresas confeccionistas de Atuntaqui existen por más de 10 años y el 2% funciona por más de 30 años; el resto de empresas son más jóvenes, de las cuales el 17% tiene un tiempo de funcionamiento de hasta 10 años y el 20% de 2 a 5 años.⁵² En este sentido, se puede afirmar que la industria de la confección en Atuntaqui puede ser considerada una industria con experiencia pero no necesariamente madura.

El 60% de la población tienen menos de 30 años⁵³ y el sector textil y de confecciones se encuentra mayormente en manos de jóvenes emprendedores debido a que la actividad textil y de la confección en Atuntaqui se hereda de generación en generación, por lo que las empresas jóvenes también tienen propietarios jóvenes. Aproximadamente el 73% de los trabajadores de la industria tienen entre 28 y 36 años, y la edad promedio es de 30,52 años⁵⁴. Esto es un aspecto beneficioso para el sector puesto que los jóvenes tienden a ser más flexibles, arriesgados e innovadores.

Por el contrario, las empresas con más años de existencia tienen la

⁴⁹ Ibid., p. 39

⁵⁰ Ibid., p. 37

⁵¹ BURNEO, María del Carmen, op. cit., p. 88

⁵² Diss., RUALES, Maura, op. cit., p. 26

⁵³ ECUADOR, Municipio de Antonio Ante, *Planificación Estratégica Participativa (Atuntaqui) 2005-2009*, <http://www.iadb.org/IDBDocs.cfm?docnum=1202323>, p. 7, acceso: 12 de noviembre de 2009, 15h30

⁵⁴ Diss., RUALES, Maura, op.cit., pp. 57 y 60.

ventaja de que ya son conocidas en el área; además, son más maduras y tienen mayores conocimientos a cerca del negocio; sin embargo, sus propietarios son a menudo mayores de 50 años y son más reacios a los cambios⁵⁵.

La juventud en Atuntaqui no sólo se encuentra a la cabeza de las empresas, sino que también de los gremios, el municipio y otras instituciones de representación⁵⁶. Desde el año 2006 se encuentra como Alcalde de Antonio Ante un joven emprendedor que ganó nuevamente las elecciones en 2009 por haber demostrado una gran dedicación por el desarrollo de la ciudad y de la industria de la confección.⁵⁷ Gracias a la gestión desempeñada, su municipio fue premiado por la Asociación de Municipalidades de Ecuador en la categoría: Mejores Prácticas Seccionales.⁵⁸

1.2. Aspecto tecnológico y promocional

1.2.1. Involucramiento de la Cámara de Comercio de Antonio Ante en la industria textil después de Programa ONUDI-MICIP

Fue el programa de ONUDI-MICIP⁵⁹ que inició a finales de 2003 y que fue planificado con una duración de tres años el que dirigió la conformación del *Cluster* Textil y de Confecciones de Atuntaqui. A partir de este programa se impulsa la competitividad del sector a través de la asociatividad y la formación de vínculos; así, se estimuló a que no únicamente las empresas textiles formen redes entre ellas, sino a que otro tipo de instituciones y grupos de apoyo como los centros educativos y universidades, los gremios y el gobierno municipal se involucren en el desarrollo de la industria⁶⁰.

Promover la asociatividad entre las empresas de confección que iniciaron el programa fue relativamente fácil porque ya existía una interconexión entre las mismas debido a muchos de los actuales empresarios trabajaban juntos en la Fábrica Imbabura. Además, el hecho de que el negocio se hereda de generación en generación vincula a las empresas familiarmente, y algunos

⁵⁵ BURNEO, María del Carmen, op. cit., p. 91

⁵⁶ Ibid., p. 79

⁵⁷ Ibid., p. 121

⁵⁸ CÁMARA DE COMERCIO DE ANTONIO ANTE, *10 Años para Contar*, op. cit., p. 23

⁵⁹ Supra., p. 11

⁶⁰ **Cluster:** Concentración sectorial y/o geográfica de empresas en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización -de productores, proveedores y mano de obra especializada, de servicios anexos específicos al sector- con la posibilidad de acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva. Joseph Ramos (1998), CEPAL.

jóvenes empresarios también son amigos porque asistieron a los mismos centros educativos⁶¹. Por otro lado, las instituciones públicas y de apoyo con las que más se vieron involucradas en el proceso de conformación del *Cluster* son el Municipio de Antonio Ante, la Cámara de Comercio de Antonio Ante (CCAA) y la Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra.

La Cámara de Comercio de Antonio Ante se fundó en abril de 2002 con ocho socios; en 2007 ya contaba con 202 miembros, de los cuales 82% pertenecían al sector textil y de la confección⁶². El objetivo inicial de su creación fue el de *“velar por el desarrollo del comercio cantonal, defendiendo los intereses comerciales de los afiliados, sirviendo como lugar de consulta e información sobre actividades mercantiles”*⁶³.

Aunque la CCAA está conformada por representantes de diversas industrias, siempre ha estado involucrada de manera directa con la industria textil y de la confección dado que la mayoría de sus miembros pertenecen a la misma, por lo que su objetivo principal se ha convertido en *“promover a dicho sector y promocionar sus productos a nivel nacional e internacional, permitiendo encontrar alternativas para que las actividades mercantiles se realicen con éxito y efectividad”*⁶⁴. Así, desde su creación, la CCAA se involucró en la organización de la Expoferia Atuntaqui y hace aportes mensuales para realizar cursos de capacitación para empresarios y mano de obra de la industria⁶⁵.

Además, a partir del programa ONUDI-MICIP en Atuntaqui, la Cámara de Comercio empezó a involucrarse en la industria a mayor escala buscando formas para que las empresas y el *Cluster* crezcan, y una vez que finalizó el programa quedó como uno de los promotores del *Cluster*, promoviendo ya no sólo la capacitación sino también la asociatividad, la tecnificación y la promoción de la industria. Sin embargo, pese a que la ciudad demuestra muchas cooperación para la preparación de la Expoferia Atuntaqui, el impulso de la asociatividad es uno de los aspectos en los que la CCAA ha encontrado mayor reticencia tanto por parte de los empresarios como de los sectores de apoyo,⁶⁶

⁶¹ BURNERO, María del Carmen, op. cit., p. 79

⁶² Diss., RUALES, Maura, op. cit., p. 49

⁶³ Id.

⁶⁴ Id.

⁶⁵ Id.

⁶⁶ Guevara, David, Presidente de la Cámara de Comercio de Antonio Ante, Entrevista, op. cit.

En el presente, la Cámara de Comercio brinda apoyo al *Cluster* textil y de confecciones por medio de actividades como⁶⁷:

- Organización de la Expoferia Atuntaqui,
- Servicios jurídicos,
- Servicios de articulación de redes poniendo a disposición una persona para brindar asistencia,
- Cursos de capacitación técnica a empresarios,
- Participación en la mesa textil organizada por la Municipalidad para identificar necesidades del sector y apoyar la satisfacción de las mismas,
- Promoción de la ciudad.

1.2.2. Proceso de tecnificación y capacitación del *Cluster*

Una de las principales enfoques del programa ONUDI-MICIP fue hacia lograr que la empresas se tecnifiquen para así incrementar la producción y reducir los tiempos utilizados. A través de los incentivos del programa, la mayoría de las empresas participantes decidieron invertir en la compra de maquinaria y de nueva tecnología⁶⁸:

- Máquinas más sofisticadas para lograr mejores acabados.
- Maquinaria para bordar y estampar.
- Mesas de corte y cortadoras.
- Software de diseño, trazado y escalado.
- Software contable.

A partir de la implementación del programa, la inversión del 95% de las empresas incrementó durante los tres años subsiguientes. La mayoría de las empresas invirtió entre US \$10.000 a US \$170.000, principalmente en la compra de maquinaria y nueva tecnología, aunque también se invirtió en infraestructura, no sólo de las plantas sino también de los locales comerciales.⁶⁹

⁶⁷ ONUDI, *Programa Integrado para el Mejoramiento Sustentable de la Competitividad Industrial*, op. cit., p 18

⁶⁸ BURNEO, María del Carmen, op. cit., p. 94

⁶⁹ Id.

Adicionalmente, el involucramiento de la Cámara de Comercio, la Universidad Católica de Ibarra y el Municipio del Cantón, permitió una mayor tecnificación del *Cluster* porque empezaron a brindar servicios tecnológicos y de capacitación, permitiendo que incluso las pequeñas y micro empresas que no tienen acceso al crédito ni capital suficiente para la adquisición de nuevas tecnologías, puedan beneficiarse de los adelantos tecnológicos de la industria.

De una asociación entre la CCAA y la Unidad de Servicios Empresariales (USE) de la Universidad Católica de Ibarra surgió el Centro de Servicios para las Empresas. Los servicios brindados por la Universidad y por la Cámara de Comercio son complementarios: mientras la universidad se encarga de asesorar sobre reducción de tiempos de producción y diseño, la Cámara de Comercio brinda los servicios de un Centro Especializado en Diseño digital que utiliza sistemas CAD/CAM^{70 71}.

El Centro de Diseño funciona desde inicios de 2007 en las instalaciones de la CCAA y surgió de un convenio de cooperación entre la Cámara, el Municipio, el Ministerio de Comercio Exterior y ONUDI, en el cual se invirtió durante casi un año US \$50.000, destinados a la compra de un sistema Gerber⁷² y también en la capacitación en Guatemala de los empresarios y de personal de la Cámara de Comercio en el uso de *“sistemas CAD para diseño, escalado, ‘ploteado’ de prendas y PDS 2000 versión 8 de Gerber Technology, lo más avanzado en la elaboración de patrones por computadora”*⁷³.

Este centro presta servicios a diversas empresas para que modifiquen sus diseños puesto que hasta 2007 sólo seis fábricas pudieron adquirir este software de diseño (Gerber Technology), considerando que cuesta sobre los US \$24.000⁷⁴. El resto de empresas no adquirieron esta tecnología por falta de capital y también porque su nivel de producción no es tan alto, lo que determinaría que el equipo quede subutilizado y ocioso. En este sentido, la

⁷⁰ CAD (Computer Aided Desing)/CAM (Computer Aided Manufacturing), son sistemas que permiten el diseño de prendas y la manufactura de las mismas de manera asistida por un ordenador.

⁷¹ ONUDI, *Forging competitive linkages in the apparel cluster of Atuntaqui*, op.cit., p. 2.

⁷² NB. Gerber Technology es una marca de sistemas de tecnología diseñados que van desde el software hasta los dispositivos tecnológicos necesarios para diferentes industrias como la textil y de la confección, la marítima, la automotriz, la de fabricación de muebles, entre otras. Los sistemas de Gerber son los más utilizados para el diseño y la confección re prendas de vestir

⁷³ EL COMERCIO, *Los textiles de Atuntaqui entraron en el diseño digital*, Ibarra, 13 de febrero de 2007, http://ww1.elcomercio.com/solo_texto_search.asp?id_noticia=60710&anio=2007&mes=2&dia=13, acceso: 26 de noviembre de 2009, 18h00

⁷⁴ Id.

mayor parte de las empresas asisten al Centro de Diseño en la CCAA y pagan una tarifa por los servicios prestados⁷⁵.

El centro está equipado para trabajar en cuatro estaciones con una computadora, una mesa digital para trasladar los patrones de cartón a la PC, un plóter para reproducir los diseños informáticos y una conexión permanente al Internet. Desde que las empresas acuden a este centro para realizar sus diseños, se ha dado un ahorro del 5% en tela y una reducción en el tiempo para hacer los patrones, de seis a tres horas⁷⁶. Además, el tiempo de producción requerido por las empresas mejoró en un promedio de 15%⁷⁷.

Sin embargo, cabe mencionar que muchas empresas, sobre todo las PYMES, todavía no consideran la tecnificación como una inversión para lograr el ahorro de recursos sino como un gasto; por lo que la falta de tecnología sigue siendo una de las mayores deficiencias del sector, sobre todo si se desea alcanzar estándares internacionales. La mayoría de las empresas tienen miedo de enfrentarse a los mercados internacionales porque esto implicaría una gran responsabilidad y la posibilidad de perder lo invertido⁷⁸. Pero el temor no es el único factor que aleja a las empresas de la inversión en tecnología, la falta de capital y de acceso al crédito es también una barrera, sobre todo para las empresas pequeñas que tienen ventas inferiores a US \$1.200 mensuales⁷⁹.

Además, la industria de la confección es más intensiva en mano de obra, por lo que es necesario invertir no sólo en maquinaria y tecnología sino también en la capacitación de los empresarios y los empleados. De una encuesta realizada a cien empresas en 2007 se obtuvo que aproximadamente el 47% de los empresarios considera importante obtener capacitación adicional no sólo para los dueños sino también para sus empleados, al 18% le interesa capacitación sólo para los dueños, y un considerable 35% no está interesado en capacitarse ni en capacitar a sus empleados⁸⁰.

⁷⁵ ALBURQUERQUE, Francisco y DINI, Marco; *Áreas de interés y factores críticos en los proyectos de integración productiva*, Universidad de Sevilla, Sevilla, 2008, <http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1563551>, p. 17, Acceso: 24 de febrero de 2009, 12h00.

⁷⁶ EL COMERCIO, *Los textiles de Atuntaqui entraron en el diseño digital*, op. cit.

⁷⁷ ONUDI, *Forging competitive linkages in the apparel cluster of Atuntaqui*, op.cit., p.3

⁷⁸ Diss., RUALES, Maura, op. cit., pp. 36 y 37

⁷⁹ Ibid., p. 36

⁸⁰ Ibid., p. 44

A las empresas por lo general no les gusta capacitar a sus empleados porque muchas los contratan únicamente de manera temporal, por lo que no están interesados en invertir en ellos. Sin embargo, durante los años del programa ONUDI-MICIP, se intentó cambiar esta mentalidad en el sector y se invirtió al rededor de US \$500.000 en el proceso de capacitación de las empresas y sus empleados.⁸¹

Las empresas que sí brindan capacitación lo hacen normalmente de forma individual, siendo por lo general la dueña de la empresa (esposa del empresario) la que capacita a sus empleados dentro de las instalaciones de la empresa. Algunas empresas incluso tienen programas de actualización periódica a lo largo de todo el año.

Las instituciones de apoyo también se han involucrado mucho en los procesos de capacitación del *Cluster*. La Universidad Católica de Ibarra brinda capacitación a través de la Unidad de Servicios Empresariales (USE). Trabaja en conjunto con la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Tecnológico (SwissContact) para ofrecer programas de capacitación periódicos para 5 empresas por cada programa, en los que se requiere que esté presente al menos un empresario y tres trabajadores por empresa para que estos inicien un proceso multiplicador. Estos programas tienen un costo de US \$1.300 por empresa y se da cada seis meses⁸².

Por su lado, la Cámara de Comercio se encarga también de la capacitación de las empresas. Algunos de los cursos brindados han sido⁸³: Elaboración de *Markers* por computadora con el sistema CAD, Digitalización de Patrones, Técnicas de Patronaje, Uso de Plóter, Elaboración de Trazos, Técnicas de Escalado, Minimización de desperdicios, SRI, Diseño, Atención al Cliente y Reducción de Tiempos. Además, el Centro de Diseño de la Cámara de Comercio ofrece capacitación en diseño, y aspectos como: colecciones, accesorios, tendencias de colores, mercadeo de moda, administración, ilustración de moda, figurín, entre otros⁸⁴.

⁸¹ EXPLORED, *Atuntaqui se prepara para la industria del textil*, 19 de enero de 2004, <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/atuntaqui-se-prepara-para-la-feria-del-textil-165453-165453.html>, acceso: 24 de noviembre de 2009, 14h50

⁸² SI SE PUEDE ECUADOR, op. cit.

⁸³ Diss., RUALES, Maura, op. cit., p. 42

⁸⁴ EL COMERCIO, *Los textiles de Atuntaqui entraron en el diseño digital*, op. cit.

1.2.3. La Expoferia (Expo Atuntaqui) y sus beneficios

La industria de textil y de la confección de Atuntaqui ha crecido hasta convertirse ganar reconocimiento en el país, y gran parte de su promoción la ha logrado a través de las ferias que se realizan en la ciudad. Estas ferias incitan el comercio e incrementan el empleo porque permiten que se involucren otras industrias como el transporte, el turismo y la gastronomía; por lo que también aumenta la capacidad adquisitiva de la población.

Todos los días viernes se realiza en Atuntaqui una feria artesanal donde se exhiben textiles y confecciones. Esta feria promueve el comercio constante en la ciudad y es aprovechada mayormente por el sector informal ambulante y por productores pequeños que ofrecen productos (que no pagan impuestos) de menor calidad y a menor precio⁸⁵.

Además, existen dos ferias conocidas a nivel nacional que se han convertido en ícono de la ciudad: la Expoferia (Expo Atuntaqui) y la feria Moda Verano. Éstas se realizan anualmente y a grande escala, y reciben principalmente visitantes nacionales, aunque a veces llegan también de países vecinos. El gobierno municipal, junto con la Cámara de la Producción en el caso de la feria Moda Verano, y con la Cámara de Comercio para la Expoferia, ha impulsado desde hace varios años la promoción y realización de las mismas.

En el año 2008, el municipio aportó con US \$9 mil para publicidad⁸⁶, de la Feria Moda Verano, la cual se viene desarrollando todos los meses de agosto desde 2003, en el Instituto Técnico Superior Alberto Enríquez, lugar que funciona como recinto ferial tras un convenio en el que se entregó al Instituto cinco máquinas de coser para la especialidad de Diseño de Modas y un software para que las estudiantes puedan practicar tendencia de modelaje, tipos de corte, etc.⁸⁷ Esta feria aprovecha el período vacacional de verano y

⁸⁵ Diss., RUALES, Maura, op. cit., p. 99

⁸⁶ SUÁREZ, Lorena, *Atuntaqui presenta la sexta edición de la feria textil "Moda Verano Atuntaqui 2008"*, 26 de junio de 2008, Ciudadanía Informada, Sección Ciudadanía, http://www.ciudadaniainformada.com/ciudadania/ciudadania-despliegue-noticias/browse/32/ir_a/ciudadania/article/atuntaqui-presenta-la-sexta-edicion-de-la-feria-textil-moda-verano-atuntaqui-2008.html?tx_ttnews%5BcalendarYear%5D=2009&tx_ttnews%5BcalendarMonth%5D=3&cHash=a36a2d2d7c, acceso: 24 de noviembre de 2009, 11h17.

⁸⁷ SI SE PUEDE ECUADOR, op. cit.

cada año tiene mayor acogida, llegando a recibir a aproximadamente 38.000 visitantes en 2008⁸⁸ y en 2009 se aspiraba recibir cerca de 80.000⁸⁹.

La Expoferia recibe incluso un mayor número de visitantes que la Feria Moda Verano. Ésta se realiza desde el año 2000 durante el feriado de carnaval con el objetivo de promocionar a Atuntaqui como el pilar de la confección en el país.⁹⁰ El impulso que se le ha dado ha surtido tanto efecto que en un inicio se la realizaba en el Instituto Técnico Superior Alberto Enríquez pero este lugar quedó pequeño y desde el 2006 la ciudad entera se ha convertido en recinto ferial.⁹¹ Tanto el número de visitantes como de expositores de esta feria han incrementado anualmente; la dos primeras Expoferias tuvieron más acogida de la esperada, recibiendo 20 mil personas en el año 2000 y 22 mil personas en el 2001; sin embargo, estas se centraron más en la exhibición de productos agropecuarios.⁹²

A partir de 2002, la feria empezó a enfocarse más en el sector textil-confecciones y en el artesanal. En el carnaval de 2003 los visitantes incrementaron a 50.000, en 2005 fueron 65.000, y en 2006 se recibió cerca de 80.000 personas, por lo que la feria se amplió a toda la ciudad⁹³.

A partir de entonces, la Expoferia ha recibido a alrededor de 100.000 personas todos los años; es decir, que de 2000 a 2008 su número de visitantes incrementó en aproximadamente 400%. En 2008, la Expoferia cambió de nombre a Expo Atuntaqui con el objetivo de promocionar aún más la ciudad⁹⁴, y para 2009 se esperaba recibir a cerca de 120 mil turistas⁹⁵ de Ecuador y Colombia, para lo que se preparó que se expongan 100 marcas de 450 productores, se colocó 30 stands textiles, y se exhibió la ropa de 170 almacenes que se ubican en el perímetro central de la ciudad. Además, como la feria da cabida a otras industrias, se colocaron alrededor de 100 stands de

⁸⁸ SUÁREZ, Lorena, *Atuntaqui presenta la sexta edición de la feria textil "Moda Verano Atuntaqui 2008"*, op. cit.

⁸⁹ TRAFICC NEWS, *La feria de la moda ya se prepara en Atuntaqui*, op. cit.

⁹⁰ CÁMARA DE COMERCIO DE ANTONIO ANTE, *10 años para contar*, op. cit., pp. 166 y 168

⁹¹ EL COMERCIO, *La Expo Atuntaqui 2008 se inicia esta semana*, 28 de enero de 2008,

http://www.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=166780&id_seccion=6, Acceso: 8 de marzo de 2009, 18h00

⁹² CÁMARA DE COMERCIO DE ANTONIO ANTE, *10 años para contar*, op. cit., pp. 176 y 177.

⁹³ Ibid., pp. 180-182

⁹⁴ Ibid., p. 184

⁹⁵ DIARIO HOY, *IX Expoferia espera vender \$2 millones en este carnaval*, 20 de febrero de 2009,

<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ix-expoferia-espera-vender-2-millones-en-este-carnaval-334846.html>, acceso: 5 de noviembre de 2009, 16h00

artesanías, servicios y comida.⁹⁶ Así, la feria ha traído anualmente beneficios a toda la ciudad, a nivel económico, promocional, turístico y social.

En el aspecto económico se puede destacar que en 2008 se invirtió US \$140.000 en la realización de la feria y ésta logró ventas de por lo menos US \$2 millones; además, según declaraciones de un productor de la zona, mientras que su empresa vende US \$3.000 en un fin de semana regular, en un fin de semana de feria vende cerca de US \$10.000⁹⁷. Estos ingresos logran el crecimiento de la industria y de la ciudad en general porque genera empleo y mayor capacidad adquisitiva.

Además de los ingresos generados, la feria logra que la ciudad y sus productos se promocionen para así mantener clientela durante el resto del año. El beneficio promocional de la feria es uno de los más relevantes para los miembros de esta industria porque, contrariamente a lo que se piensa, no es el mes de la Expoferia en el que más se vende, sino más bien diciembre debido a navidad y año nuevo, y septiembre por el ingreso a clases⁹⁸.

En el aspecto turístico, no sólo el cantón se beneficia de la Expoferia sino toda la provincia ya que Antonio Ante *“no cuenta con una planta hotelera, pero las ciudades vecinas sí, entonces el turista busca alojamiento en los otros cantones y con ello se dinamiza la economía en toda Imbabura”*⁹⁹.

La Expoferia ha traído grandes beneficios a la ciudad pero aún se requiere un mayor involucramiento de los productores y empresarios. De acuerdo a una encuesta realizada a 100 empresas de la industria, aproximadamente el 37% de la empresas no asisten a ninguna feria, ni siquiera a la semanal que se realiza todos los viernes; aunque el problema de fondo radica en que muchas empresas no están legalmente constituidas.¹⁰⁰

⁹⁶ DIARIO HOY, *Atuntaqui se prepara para su feria de textiles 2009*, 15 de enero de 2009, <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/atuntaqui-se-prepara-para-su-feria-de-textiles-2009-328674.html>, acceso: 5 de noviembre de 2009, 12h00

⁹⁷ EXPLORED, *Expoatuntaqui mueve \$ 2 millones*, 5 de febrero de 2008, <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/expoatuntaqui-mueve-2-millones-288328-288328.html>, acceso: 24 de noviembre de 2009, 15h20

⁹⁸ Diss., RUALES, Maura, op. cit, p. 103

⁹⁹ TRAFFIC NEWS, *Una década de ferias en Atuntaqui*, 16 de octubre de 2009, <http://www.trafficnews.ec/Miscelaneos/una-decada-de-ferias-en-atuntaqui.html>, acceso: 5 de noviembre de 2009, 18h30

¹⁰⁰ Diss., RUALES, Maura, op. cit, p. 102

1.3. Aspecto socio-económico de Atuntaqui

1.3.1. Nivel de desarrollo socio-económico

En 2001, el cantón Antonio Ante contaba con 36.053 habitantes, y de acuerdo a proyecciones se estima que en 2005 su población fue de 39.858 habitantes; y en 2010 y en 2015 contará con 45.184 y 51.221 habitantes, respectivamente¹⁰¹. Por otro lado, la población sólo de la ciudad de Atuntaqui es de aproximadamente 20.000 habitantes¹⁰².

Durante el período 2005-2007, Atuntaqui experimentó un importante crecimiento económico en comparación con el alcanzó el país en el mismo período: mientras Atuntaqui creció en un promedio de entre 15% y 20%, el país en general creció económicamente entre un 4% y 5%¹⁰³. El índice de pobreza de Atuntaqui en 2007 fue de 45,3% y el de extrema pobreza de 19.2%¹⁰⁴, mismo que aunque es alto comparado con el índice general del país (33,34% en 2007¹⁰⁵), se redujo considerablemente desde 2004, cuando fue de 30.2%¹⁰⁶.

La asociatividad impulsada en la región ha cambiado la mentalidad de los actores haciéndolos más emprendedores y creando un sentido de colectividad que los lleva a luchar juntos por el desarrollo productivo y territorial.¹⁰⁷ Aunque el término “Responsabilidad Social Empresarial” (RSE) fue un tema prácticamente nuevo para los empresarios del *Cluster* cuando inició el programa ONUDI-MICIP, las empresas destacaron siempre haberse preocupado por el desarrollo de su sector geográfico y de sus habitantes. Todas las empresas afirmaron que realizan donaciones inclusive cuando sus finanzas no marchan bien, lo que resalta el componente moral que existe en la RSE del *Cluster* que se debe en gran parte a que la mayoría se conocen y no pueden negarse el apoyo.

¹⁰¹ ECUADOR, Municipio de Antonio Ante, *Población*, <http://www.antonioante.gov.ec/atuntaqui/pagina.php?vamenu=12#?varmenu=2>, Acceso: 12 de febrero de 2009, 22h00.

¹⁰² VIAJES-A, *La ciudad de Atuntaqui, Información de Interés*, <http://www.viajes-a.net/ciudad/Atuntaqui-13292.htm>, acceso: 19 de noviembre de 2009, 17h14.

¹⁰³ SACHDEVA, Ashima y PANFIL, Olimpia, op. cit., p. 15

¹⁰⁴ SUAREZ, Pablo, *Estudio de Impacto Ex-Post y Formulación del Plan de Manejo Ambiental Relleno Sanitario Antonio Ante*, Antonio Ante, septiembre 2009, http://www.antonioante.gov.ec/atuntaqui/documentos_upload/EIA_Relleno_Sanitario_GMAA.pdf, p. 65, acceso: 2 de diciembre de 2009, 13h00

¹⁰⁵ ECUADOR, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), *Medidas de pobreza y pobreza extrema por ingresos*, Resumen Ejecutivo, http://www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=80249&name=DLFE-16117.pdf, p. 8, Acceso: 30 de octubre de 2010, 13h00

¹⁰⁶ Xunta de Galicia-AECI, *Diagnostico Objetivo Provincia de Imbabura*, Proyecto Agenda 21 Imbabura, Ibarra, diciembre 2004, p.235, En: Diss., RUALES, Maura, op. cit, p. 33

¹⁰⁷ ALBURQUERQUE, Francisco y DINI, Marco, op. cit., p. 12

Los empresarios afirman realizar actividades concernientes al bienestar de sus trabajadores (seguridad laboral, cuidado de la salud, entrenamiento y capacitación), y también actividades dirigidas al mejoramiento de la comunidad a través de donaciones, aportes a fiestas locales, competencias de belleza, eventos deportivos, financiamiento de clubes deportivos, entre otras. En promedio, las empresas destinan entre US \$500 y US \$5.000 al año para estas actividades, dependiendo del tamaño e ingresos de cada una.¹⁰⁸

Además de aportar en las actividades mencionadas, las empresas destinan anualmente (sobre todo en época de Navidad) entre US \$ 100 y US \$2.500 a la entrega de ropa, alimentos y dinero a los habitantes y a escuelas locales de bajos recursos.¹⁰⁹

Considerando que Atuntaqui es una ciudad industrial y comercial integrada por una gran cantidad de empresas que dedican esfuerzos a las actividades antes mencionadas, el nivel y la calidad de vida de la población ha incrementado permitiendo que la ciudad como tal crezca económicamente. Además, a nivel provincial, el cantón de Antonio Ante presenta una menor diferencia entre el nivel de necesidades básicas satisfechas del sector rural y del urbano.¹¹⁰

La municipalidad de Antonio Ante ha logrado una alta cobertura de los servicios básicos aunque todavía es necesario mejorarlos. El agua potable tiene una cobertura del 80% (aunque no durante todo el día en algunas zonas), el alcantarillado tiene una cobertura del 56%; 98%, la luz eléctrica; 40% el servicio telefónico y 70%, la recolección de basura¹¹¹.

El mayor problema que se observa en los servicios públicos de Atuntaqui se debe a que no es posible atender de manera correcta y por separado los servicios básicos requeridos por la industria de la confección y los requeridos por los hogares debido a que muchas empresas funcionan como talleres en sus propias casas.¹¹² Además, por la misma realidad descrita, el control de los desechos y el cuidado ambiental continua siendo problemático en

¹⁰⁸ BURNEO, María del Carmen, op. cit., pp. 101 y 103

¹⁰⁹ Ibid., p. 103

¹¹⁰ Diss., RUALES, Maura, op. cit., p. 33

¹¹¹ CÁMARA DE COMERCIO DE ANTONIO ANTE, *10 años para contar*, op. cit., p. 29

¹¹² BURNEO, María del Carmen, op. cit., p. 90

la ciudad. El aspecto ambiental es el de menor interés en cuanto a RSE de las empresas: únicamente el 16% de las empresas realizan actividades relacionadas con el medio ambiente, y hasta 2006, sólo una realizaba aportes anuales de US \$100 para la causa¹¹³.

Por otro lado, a medida que crece el negocio textil en Atuntaqui, las empresas necesitan posicionarse y generar una presencia adecuada por lo que han construido almacenes en el casco urbano, conformando una zona comercial en un lugar donde antes era predominantemente residencial. Ahora, la mayor parte de la industria textil y de la confección se ha concentrado en la ciudad: el 94% de los productores se encuentran ubicados en el sector urbano y sólo 6% en el sector rural¹¹⁴.

El desarrollo de la industria textil y de la confección ha despertado a su vez la industria de la arquitectura y de la construcción; mientras en el año 2000, el municipio tramitaba dos permisos de construcción por semana; en la actualidad se tramitan más de seis.¹¹⁵ Muchos propietarios han optado por adaptar sus viviendas de manera que se pueda habitar en el segundo piso y que el primero pueda ser utilizado como local comercial. Las casas y en sí cualquier tipo de propiedad en la zona central ha ganado plusvalía generando ganancias no sólo para los dueños de las propiedades sino también para el gobierno local.

Además, los empresarios se han interesado en el ornato para que la ciudad sea atractiva para los clientes, sobre todo en época de ferias. Los socios de la Cámara de Comercio aportan mensualmente y además usan parte de los fondos recaudados en la Expoferia para mejorar la estética de la ciudad¹¹⁶.

1.3.2. Situación laboral y calidad de empleo

El programa ONUDI-MICIP promovió que a que por lo menos el 60% de las empresas incremente su capital humano. Otras empresas les siguieron en

¹¹³ Ibid., pp. 106 y 112.

¹¹⁴ Diss., RUALES, Maura, op. cit., p. 31

¹¹⁵ CAMARA DE COMERCIO DE ANTONIO ANTE, *ExpoAntuntaqui: Factor de desarrollo*, 29 de diciembre de 2008, http://www.ccatuntaqui.com/cca/index.php?option=com_content&view=article&id=99:expo-atuntaqui-factor-de-desarrollo&catid=39:expo-atuntaqui-2009&Itemid=62, Acceso: 9 de marzo de 2000, 12h00.

¹¹⁶ Diss., RUALES, Maura, op. cit., p. 49

la iniciática por lo que se generó mayor empleo en la ciudad.¹¹⁷

En 2005, tan sólo un año después de que se inició el programa ONUDI-MICIP, el empleo en la ciudad aumentó en un 60% y los salarios de los empleados en 15%¹¹⁸. En 2008 se estimó que el sector textil y de la confección de Atuntaqui genera alrededor de 6.000 empleos directos, empleando aproximadamente a 60% de la Población Económicamente Activa (PEA) del lugar¹¹⁹. Además, el 80% de los ciudadanos están involucrados directa o indirectamente con la actividad textil¹²⁰.

El incremento de la demanda de mano de obra en Atuntaqui y Antonio Ante han generado fuentes de empleo no sólo para los habitantes de la ciudad sino también de ciudades aledañas; y recientemente, incluso de ciudades del norte de Pichincha y el sur de Carchi, cuyos habitantes han migrado para buscar suerte en la industria textil de Atuntaqui¹²¹.

De acuerdo a datos de 2008, Antonio Ante mantiene una tasa mínima de desempleo, convirtiéndose en el cantón con la más baja tasa en todo el país. Además, tiene una baja tasa de migración del 3%, lo que implica que la mayoría de su población se queda en su cantón¹²².

La presencia femenina dentro del *Cluster* es predominante; las mujeres ocupan el 87%¹²³ de las plazas de trabajo; además, considerando sólo la industria de la confección, las mujeres representan el 95%¹²⁴ del total de trabajadores de este sector. Por esto, Atuntaqui se ha convertido en una localidad donde no existe desempleo femenino, lo cual es una ventaja para el bienestar de los pobladores de Atuntaqui porque el trabajo de las mujeres hace que se incremente el ingreso familiar y por ende el nivel de vida.

A nivel operativo se contratan más mujeres que hombres porque se considera que tienen un mayor gusto y que son más detallistas para el diseño y

¹¹⁷ BURNEO, María del Carmen, op. cit., p. 93

¹¹⁸ UNIDO, *Forging competitive linkages in the apparel cluster of Atuntaqui*, op. cit., p. 3

¹¹⁹ CÁMARA DE COMERCIO DE ANTONIO ANTE, *10 años para contar*, pp. 25 y 196.

¹²⁰ Ceglie, Giovanna, *Clusters and Business Linkages Programme*, ONUDI, p. 8

¹²¹ LA HORA, *En Atuntaqui falta mano de obra*, 9 de noviembre de 2009, <http://www.lahora.com.ec/frontEnd/main.php?idSeccion=939344&idRegional=1>, acceso: 9 de noviembre de 2009, 16h15

¹²² CÁMARA DE COMERCIO DE ANTONIO ANTE, *10 Años para Contar*, op. cit., p. 23

¹²³ SACHDEVA, Ashima y PANFIL, Olimpia, op. cit., p. 16

¹²⁴ BURNEO, María del Carmen, op. cit., pp. 80 y 95

la elaboración de las prendas. Por el contrario, a nivel de gestión, los hombres se encargan de administrar las empresas y de las ventas de los productos, mientras que las mujeres administran la planta y el personal operativo.¹²⁵

Por otro lado, gran parte de la mano de obra contratada en el sector no es calificada. La mayoría de las mujeres contratadas como operarias para la confección carecen de experiencia laboral por lo que generalmente es necesario capacitarlas.¹²⁶

Gran parte de las empresas del sector textil y de confecciones de Atuntaqui basan su funcionamiento en el régimen artesanal en lugar de en el laboral, y pese a que por ley las empresas artesanales no pueden tener más de 15 operarios, existen empresas que continúan bajo este régimen aún cuando tienen más empleados. De manera general, el régimen artesanal tiene mayores beneficios para el dueño de la empresa artesanal y menores beneficios para los operarios, puesto que presenta desventajas en lo que se refiere a sueldos, seguridad social, bonificaciones, entre otros. El régimen artesanal, por ejemplo, no requiere que los empleados sean afiliados al Seguro Social, además los salarios son más bajos a los exigidos por el régimen laboral.

Sin embargo, debido a que el sector de las confecciones es intensivo en mano de obra, la gran demanda de operarios ha logrado que en Atuntaqui, éstos mejoren sus condiciones. Así, los salarios que reciben son, en su gran mayoría, superiores en un 60% a los exigidos por el régimen artesanal; y aunque no están afiliados al IESS, en muchos casos los empresarios contratan seguros privados que son atendidos por médicos de la localidad. Además, la demanda de seguros de salud para los trabajadores conllevó a que el gobierno municipal dé respuesta a aquella necesidad y, en 2006 creó, a través del Patronato Municipal, el servicio de seguros para las empresas¹²⁷.

Algunas empresas que se encuentran en crecimiento han preferido empezar a funcionar bajo el régimen laboral y formalizar los contratos de sus trabajadores con el objetivo de evitar la rotación laboral, lo que ha mejorando la

¹²⁵ SACHDEVA, Ashima y PANFIL, Olimpia, op. cit., pp. 78 y 79

¹²⁶ Ibid., pp. 80 y 81

¹²⁷ Ibid., pp. 81, 84 y 112.

calidad de vida de los empleados¹²⁸. No obstante estas mejoras que se han dado en la estabilidad laboral, en 2007 aproximadamente el 75% de las empresas mantenían con sus empleados contratos por obra, es decir que no tienen salario estable; además, el 33% de las empresas no tenían un contrato fijo con sus obreros¹²⁹.

El trabajo infantil ha disminuido notablemente y podría decirse que ha sido prácticamente erradicado¹³⁰, ya que los empresarios se han dado cuenta de las limitaciones que implica el utilizar mano de obra infantil cuando se trata de tener una buena carta de presentación en los diferentes mercados.

1.3.3. Nivel de educación y calidad de la misma

Después de un programa de alfabetización emprendido por el municipio en el que se logró alfabetizar a 656 personas y graduar de nivel secundario a aproximadamente 1.000 personas, Antonio Ante alcanzó un porcentaje mínimo de analfabetismo de alrededor 2.8%¹³¹, por lo que fue declarado por la UNESCO como territorio libre de analfabetismo.¹³²

Los centros educativos que existen en el cantón y que ofrecen títulos de maestro artesano son: el Centro Artesanal Teodoro Wolf, el Ambuquí y el San José de Natabuela.¹³³ Además, existe el Instituto Técnico Alberto Enríquez que ofrece a los estudiantes la opción de bachillerato en Industria del Vestido y enseña sobre *“confecciones, diseño, gerencia, costos, marketing y supervisión; sin embargo, no logra obtener el nivel requerido por los empresarios”*¹³⁴.

El programa ONUDI-MICIP impulsó actividades encaminadas a mejorar el nivel de educación de las instituciones de la localidad para incrementar la calidad de conocimientos de los trabajadores de la industria. La estrategia para el mejoramiento de la educación se enfocó en los siguientes aspectos¹³⁵:

¹²⁸ SACHDEVA, Ashima y PANFIL, Olimpia, op.cit., p. 15

¹²⁹ Diss., RUALES, Maura, op. cit., p. 49

¹³⁰ Burneo, María del Carmen, Entrevista, op. cit.

¹³¹ ECUADOR, Municipio de Antonio Ante, *Antonio Ante “Territorio Libre de Analfabetismo”*, <http://www.antonioante.gov.ec/atuntaqui/analfabetismo.php>, Acceso: 8 de marzo de 2009, 17h30.

¹³² ECUADOR, Municipio de Antonio Ante, *Alcalde*, <http://www.antonioante.gov.ec/atuntaqui/pagina.php?alcalde=19#?varmenu=3>, acceso: 20 de noviembre de 2009, 00h30

¹³³ Diss., RUALES, Maura, op. cit., p. 64

¹³⁴ Id.

¹³⁵ ALBURQUERQUE, Francisco y DINI, Marco, op. cit., p. 20

- Equipamiento de los centros de formación.
- Actualización de los conocimientos de los profesores.
- Actualización del proceso formativo y de los materiales didácticos.
- Establecimiento de instancias de coordinación entre empresarios y centros de formación.
- Pasantías a maestros del Centro Artesanal Teodoro Wolf en talleres industriales de confección.
- Pasantías de estudiantes del Centro Artesanal Teodoro Wolf en empresas afiliadas a la Cámara de Comercio, como institución piloto en estas innovaciones.

La municipalidad invirtió para equipar uno de los centros artesanales con maquinaria de coser, la Universidad Católica de Ibarra se dedicó a la capacitación de docentes del sector y la Cámara de Comercio coordinó una comisión de educación para tratar temas de formación y competencias y las pasantías en las empresas. Pese a ello, hasta el año 2007, la mano de obra promedio del sector textil y de la confección tenía un nivel de estudios de hasta tercer nivel secundario¹³⁶ y, de acuerdo a opiniones de los mismos empresarios, las instituciones educativas del sector todavía no logran formar profesionales totalmente capacitados para trabajar en la industria, tanto a nivel operativo como administrativo.

En lo que respecta a la instrucción superior, la mayoría los que deciden dedicar a la tradición textil de Antonio Ante estudian principalmente en la Universidad Técnica del Norte (UTN) localizada en Ibarra, y en la Universidad Católica Sede Ibarra (PUCESI). La Universidad Católica ofrece la carrera de Diseño y Producción de Vestuario y la Universidad Técnica solía ofrecer dos carreras: Ingeniería Textil e Ingeniería en Diseño de Modas (actualmente esta última no se encuentra registrada en el CONESUP).¹³⁷ Al rededor de 62% de los administrativos de la industria textil y de la confección de Antonio Ante han estudiado en la Universidad Técnica del Norte (UTN); sin embargo, de todas estas personas, sólo 2 de cada 2 ejercen en Antonio Ante¹³⁸.

¹³⁶ Diss., RUALES, Maura, op. cit., p. 64

¹³⁷ ECUADOR, Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP), *Búsqueda de Carreras*, http://www.conesup.net/buscar_carreras_universidad.php, acceso: 25 de abril de 2010, 16h00

¹³⁸ Diss., RUALES, Maura, op. cit., p.65

CAPÍTULO II

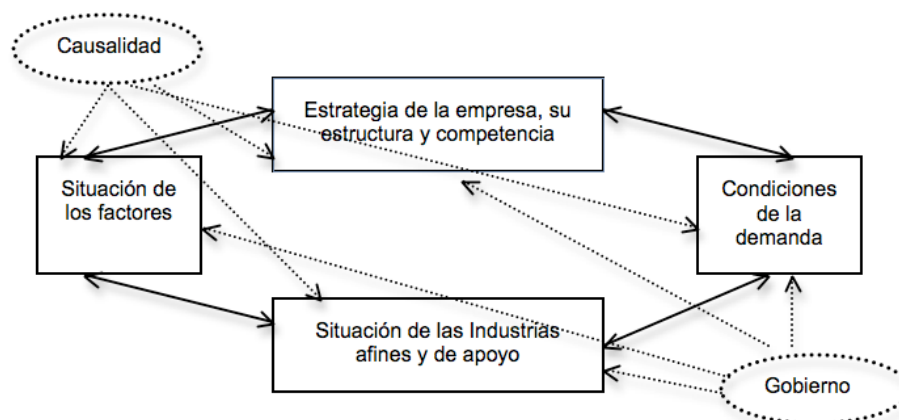
ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE LOS *CLUSTERS* DE ATUNTAQUI Y DE MEDELLÍN: LA PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES Y CONECTIVIDAD ENTRE LOS DIFERENTES ACTORES DEL *CLUSTER*

2.1. Estrategias de conformación de los *Clusters*

Basado en su modelo del Diamante de la Competitividad y en la importancia que tiene la ubicación y la concentración geográfica para el desenvolvimiento de una industria, Michael Porter desarrolló el concepto de *Cluster* en la década de 1990. Este término no tiene traducción exacta al español, pero se lo podría considerar como “Aglomerado”.

La formación de un *Cluster* se da por la existencia e interacción en una misma región de todos los determinantes de la competitividad expresados en el Diamante de Porter.¹³⁹

Gráfico 6
Diamante de la Competitividad de Porter



Fuente: Economía y Reconversión Industrial: Conceptos, Políticas y Casos¹⁴⁰
Elaborado por Andrea Pérez Vega

Como se aprecia en el Gráfico 6, los cuatro determinantes de la competitividad son: la situación de los factores; las condiciones de la demanda; la estrategia de la empresa, su estructura y competencia; y la situación de las

¹³⁹ DORYAN, Eduardo, et al., *Competitividad y Desarrollo Sostenible: Avances Conceptuales y Orientaciones Estratégicas*, INCAE, Julio 1999, <http://www.incae.edu/ES/clacds/nuestras-investigaciones/pdf/cen001nuevo.pdf>, pp. 10-15, acceso: 4 de abril de 2009, 9h30

¹⁴⁰ DOYRAN, Eduardo, *Economía y Reconversión Industrial: Conceptos, Políticas y Casos*, INCAE, Ecuador, 1992, http://www.cccucuta.org.co/c.c.c/web/publicaciones/revista_39.pdf, p. 121, acceso: 15 de febrero de 2010, 13h00

industrias afines y de apoyo¹⁴¹. “La forma como se manifiestan esas fuentes de competitividad y como interactúan entre sí, permite explicar cómo hacen las empresas para generar, mantener, o perder sus ventajas competitivas”¹⁴². Por otro lado, la causalidad y el gobierno que también aparecen en el Diamante, no son considerados como fuerzas de la competitividad sino como satélites que influyen sobre la misma porque tienen la capacidad de modificar la estabilidad (para bien o para mal) de los cuatro factores ya mencionados¹⁴³.

Al interactuar de forma simultánea en el tiempo y en el espacio todos los elementos del Diamante de la Competitividad, se crea las condiciones para la formación y el desarrollo de los *Clusters* en determinadas zonas geográficas. En este sentido, Porter define a los *Clusters* como concentraciones geográficas de compañías e instituciones de un mismo sector que se encuentran interconectadas, que abarcan además industrias vinculadas y otras entidades importantes para mejorar la competitividad¹⁴⁴.

Así, en un *Cluster* se dan vinculaciones tanto horizontales como verticales. Verticalmente pueden extenderse desde los proveedores, pasando por los productores y canales de distribución, hasta llegar a los consumidores; y lateralmente u horizontalmente, se extienden hacia fabricantes de productos complementarios y compañías relacionadas por sus destrezas, tecnologías e insumos comunes. Además, un *Cluster* requiere la existencia de entidades de apoyo, tanto públicas como privadas como los municipios, universidades, agencias de estandarización, instituciones de capacitación, gremios y asociaciones o cámaras de comercio¹⁴⁵. (Ver Anexo I)

De acuerdo a Michael Porter, la formación de un *Cluster* genera beneficios para todos sus actores por lo siguiente¹⁴⁶:

- La concentración de empresas en un solo lugar atrae clientes

¹⁴¹ Id.

¹⁴² DORYAN, Eduardo, et al., *Competitividad y Desarrollo Sostenible: Avances Conceptuales y Orientaciones Estratégicas*, op. cit., p. 12

¹⁴³ PORTER, Michael, *La ventaja competitiva de las naciones*, Javier Vergara Editor S.A., Buenos Aires, 1991, p. 178.

¹⁴⁴ PORTER, Michael, *Clusters and the New Economics of Competition*, Harvard Business Review, <http://hbr.harvardbusiness.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition/ar/1>, acceso: 4 de abril de 2009, 15h00

¹⁴⁵ Id.

¹⁴⁶ KEN y CHAN CEH, *Clusters: una alternativa para el desarrollo regional de pequeñas economías*, Revista Contribuciones a la Economía, abril 2008, <http://www.eumed.net/ce/2008a/kcc.zip>, pp. 6-7, acceso: 19 de enero de 2010, 11h00.

haciendo que se amplíe el mercado para todas las empresas.

- La competencia que se da entre las empresas genera una mayor especialización y división del trabajo, y por ende, mayor productividad y competitividad.
- La interacción directa entre productores, proveedores y clientes induce a un mayor aprendizaje productivo, tecnológico y de comercialización (derramamiento tecnológico y de conocimiento), lo que a su vez genera innovación.
- Las repetidas transacciones y relaciones comerciales entre los actores promueve la confianza y buena reputación, lo que disminuye costos.
- Al sentirse un grupo unido, los actores empiezan a actuar en conjunto para lograr metas comunes.
- El incrementar la productividad permite llegar a mercados más grandes, por lo que se crean economías de escala.

Durante los últimos veinte años se han formado *Clusters* en diferentes partes del mundo, tanto en economías avanzadas como en vías de desarrollo, y según afirma Porter, los conformados en los países de economía avanzada tienden a llegar a ciclos más avanzados de desarrollo y a ser más competitivos¹⁴⁷ (Ver Anexo II y Anexo III). Esto hecho podría sugerir que la formación de *Clusters* es una característica y a la vez una clave para mantenerse en el liderazgo comercial y económico.

Uno de los primeros *Clusters* reconocido a nivel mundial es *Silicon Valley* (ubicado en el Valle de Santa Clara en el estado de California), donde se concentra la mayor parte de la industria de la alta tecnología (high-tech) en los Estados Unidos. *Silicon Valley* es reconocido como uno de los principales ejemplos de lo que es un *Cluster* y de sus beneficios, puesto que pasó de aglomerar únicamente empresas de semiconductores, a ser un gran centro de compañías de computadoras, programación, servicios tecnológicos y de diferentes tipos de alta tecnología; además, aquí se concentra la mayor cantidad de profesionales expertos en la industria¹⁴⁸.

¹⁴⁷ Ibid., p. 6

¹⁴⁸ MACCOMRMICK, Jim, *A brief history of Silicon Valley*, http://people.seas.harvard.edu/~jones/shockley/sili_valley.html, acceso: 21 de enero de 2010, 18h00.

De la misma manera como se conformó *Silicon Valley*, existen diferentes *Clusters* que se han formado alrededor del mundo, y la mayoría no se ha dado coincidentalmente sino que su desarrollo ha sido impulsado tanto por estrategias públicas como privadas. En los países latinoamericanos, una vez superada la tendencia a la sustitución de importaciones, se empezó a buscar nuevos métodos para impulsar la economía sin bloquear el comercio, con lo que se llegó a la necesidad de trabajar sobre el mejoramiento de la competitividad. En muchos países latinoamericanos se comprendió que la competitividad no es un fenómeno estático, sino que se puede crecer o incrementar, y se consideró la formación de *Clusters* como una buena estrategia para generar innovación.

En el caso de Atuntaqui en Ecuador y de Medellín en Colombia, el desarrollo de sus *Clusters* se dio gracias a estrategias público-privadas impulsadas en estas zonas geográficas donde, por razones diversas, ya existía una elevada concentración de empresas dedicadas a los textiles y a la confección.

2.1.1. Antecedentes y conformación del *Cluster* Textil y de Confecciones de Atuntaqui

Durante la crisis económica que enfrentó el Ecuador a finales de los 90, que llevó a que el gobierno tome la decisión de dolarizar la economía en el año 2000, muchas industrias, entre ellas la textil y de la confección que estaba basada en la producción de bajo costo, enfrentaron graves problemas en el mercado local y en el internacional porque la inflación y el alto precio del dólar hicieron que los productos pierdan competitividad. En este ambiente económico, el gobierno decidió elaborar planes de acción que permitan a las industrias del país ganar competitividad y salir adelante.

Es así que se crea en junio de 2001 el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) como un esfuerzo público y privado, cuya función era la de recomendar al Ejecutivo la estrategia de competitividad, su plan y agenda de trabajo. Desde su creación, el CNC se dedicó a desarrollar la Agenda Nacional de Competitividad (ANC), la cual fue presentada en noviembre de 2001 y se la definió como política prioritaria del Estado. Dentro de sus diferentes planes de acción, la ANC buscó trabajar en el desarrollo y

mejoramiento de Cadenas de Valor Integrales o *Clusters*, tal como se especificó en la Agenda.¹⁴⁹

Además, en el año 2000 se envió una solicitud a la ONUDI para que participe como organismo de apoyo para insertar acciones que conlleven al mejoramiento de la competitividad en el país. En junio de 2001 la ONUDI realiza una misión para identificar las áreas en las que el país debería enfocarse, y redacta un programa que funcionaría como herramienta para fortalecer al CNC y para lanzar intervenciones específicas para aumentar la competitividad industrial. Este programa duraría hasta abril de 2006 con un costo estimado de US \$4'714.360¹⁵⁰.

Se lo denominó “Programa Integrado para el Mejoramiento Sustentable de la Competitividad Industrial” (PI) y empezó a ejecutarse en marzo de 2002 en asociatividad con el entonces llamado Ministerio de Comercio Exterior, Industria, Pesca y Competitividad (MICIP). Fue presupuestado con un tercio de los fondos provenientes del gobierno del Ecuador y dos tercios de la ONUDI. Debido a problemas de calidad en el planteamiento del programa y a problemas de logística, se logró movilizar menos de la tercera parte del monto planteado en el documento de 2001, es decir, sólo US \$1,553,635¹⁵¹.

Este programa fue diseñado con 5 componentes o áreas de trabajo: 1) Políticas de Competitividad, 2) Asistencia a PYMEs en el desarrollo de *Clusters*, 3) Promoción de Inversión y Alianzas, 4) Eficiencia Energética y 5) Producción más Limpia y Fortalecimiento de la Capacidad Comercial. A través del segundo componente se promovió la conformación de dos *Clusters* en localidades y subsectores industriales distintos: Atuntaqui: Textil y Confección; y Ambato: Cuero y Calzado. Los resultados de este componente fueron buenos pese a que se asignó sólo US \$437.978 (menos de lo que estaba presupuestado)¹⁵². Hay que destacar que de los dos *Clusters* del programa, es Atuntaqui el que tiene mayor éxito.

Atuntaqui fue elegida como una localidad propicia para impulsar un *Cluster* porque en esta ciudad ya existía una aglomeración de empresas de la

¹⁴⁹ Infra., p. 102

¹⁵⁰ ONUDI, *Programa Integrado para el Mejoramiento Sustentable de la Competitividad Industrial*, op. cit., pp. 5 y 6

¹⁵¹ Ibid., pp. 4 – 8 y 14

¹⁵² Ibid., pp. ix – xi y 8

industria de la confección desde la década de 1960. Se empezó a trabajar con el proyecto de conformación de este *Cluster* a finales del año 2003, año en el que se identificó la existencia de al rededor de 600 talleres en la localidad (200 textiles, principalmente de prendas de vestir tejidas; y 400 de confecciones¹⁵³).

Las principales actividades que se realizaron en Atuntaqui para la conformación del *Cluster* se resumen de la siguiente manera¹⁵⁴:

- **A nivel Micro:** se brindó asistencia a las empresas para enseñarles manejo de costos, mejoramiento de procesos productivos y gestión empresarial; además, se impulsó la asociatividad y la formación de alianzas y redes empresariales.
- **A nivel Meso:** se generó capacidades en la localidad tendientes a fortalecer la Cámara de Comercio de Antonio Ante (CCAA) y el establecimiento de centros de servicios y capacitación; se intervino en el mejoramiento de la educación en los centros de estudios técnicos y artesanales de la provincia y en las universidades (Universidad Católica Sede Ibarra y Universidad Técnica del Norte). También se impulsó la implementación de proyectos comunitarios y del Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal en conjunto con el Municipio.

Durante los tres años que duró el programa se logró la conformación de seis redes empresariales horizontales y de una red vertical¹⁵⁵; el establecimiento de instituciones de capacitación y de apoyo; el compromiso de los gremios y el gobierno local para facilitar el mejoramiento de la competitividad y la tecnificación de la industria; y la generación de externalidades que atraieron proveedores para que se asienten en Atuntaqui¹⁵⁶, así como empresas de servicios especializados y centros de capacitación.¹⁵⁷ Además, a nivel interno de las empresas se logró lo siguiente:¹⁵⁸

¹⁵³ Supra., pp. 11 y 12

¹⁵⁴ María del Carmen, Burneo, Entrevista, op. cit.

¹⁵⁵ ONUDI, *Programa Integrado para el Mejoramiento Sustentable de la Competitividad Industrial*, op. cit., p. 17

¹⁵⁶ Ibid., p. 20

¹⁵⁷ María del Carmen, Burneo, Entrevista, op. cit.

¹⁵⁸ CÁMARA DE COMERCIO DE ANTONIO ANTE, *10 Años para Contar*, op. cit., p. 135

- Mejoramiento de la capacidad de negociación frente a los clientes y proveedores.
- Contratación conjunta de asistencia técnica que facilitó el acceso de las empresas a servicios especializados.
- La introducción de estándares de producción que mejoraron la calidad de los productos.
- Establecimiento de puntos de venta comunes en el mercado local y la participación conjunta en la exportación.
- Reducción de entre 5% y 10% de los costos de producción (economía de escala).
- Mejoramiento de la liquidez y de la utilidad de las empresas.
- Innovación.
- Mayor capacitación para operarios, mandos medios y directivos, lo que repercutió en la formalización de la situación laboral.

Este programa tuvo debilidades en lo que respecta al mejoramiento de la capacidad exportadora y tecnológica del *Cluster*, por lo que la misma ONUDI, en una evaluación final del programa, recomendó que se realice una segunda fase del Programa para impulsar estos aspectos que son imprescindibles para garantizar la competitividad.¹⁵⁹ Sin embargo, aunque se está negociando la Fase II desde mediados de 2007, todavía no se vislumbra la posibilidad de llegar a un acuerdo, y de hecho la firma de la misma es improbable¹⁶⁰.

De acuerdo a datos de 2008, el *Cluster* de Atuntaqui está conformado por aproximadamente 500 empresas del sector textil-confecciones pero es solamente un *Cluster de facto*; es decir, que no tiene institucionalidad, no cuenta con una representatividad y administración propias, ni es reconocido como una entidad. En otras palabras, existe asociatividad entre las empresas de confección y los diferentes sectores e instituciones de apoyo, pero no existe un registro formal de la existencia de un *Cluster* ni de empresas e instituciones que pertenezcan al mismo.

¹⁵⁹ ONUDI, *Programa Integrado para el Mejoramiento Sustentable de la Competitividad Industrial*, op. cit., pp. x y 15

¹⁶⁰ Ayala, María Elena, Directora de la Dirección de Estudios y Estadísticas del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), Entrevista, *Planes y acciones del gobierno Ecuatoriano encaminados al mejoramiento de la competitividad*, Quito, 22 de febrero de 2010.

Sin embargo, la CCAA ha adoptado el misión de representar y administrar las actividades de la industria textil y de la confección debido a que la mayor parte de sus socios pertenecen a esta industria; y es, a través de la Cámara que se impulsa la conformación de redes empresariales y la asociatividad entre las empresas y los sectores de apoyo. En este sentido, se podría considerar que, aunque la industria no esté institucionalizada como *Cluster*, ésta sí cuenta con cierta institucionalidad a través de los dirigentes de la CCAA. Además, ha logrado reconocimiento a nivel nacional, y busca expandir fama a través de la Expo Atuntaqui, que desde su edición de 2010, presentó su propia página Web con información, noticias, imágenes y la lista de expositores de la feria.¹⁶¹

De acuerdo al presidente de la CCAA, la industria textil-confección de Atuntaqui requiere incrementar la asociatividad, pero ya no sólo a nivel cantonal, sino también a nivel provincial. Esto es necesario porque Atuntaqui tienen una población y territorio muy pequeños y no cuenta con muchos sectores necesarios que otras ciudades de la provincia sí tienen. Por ejemplo, Ibarra cuenta con infraestructura hotelera y comercial, al igual que Otavalo, que además tiene las materias primas; y Cotacachi tiene productos complementarios (de cuero) y atractivos turísticos¹⁶².

Una vez finalizado el Programa ONUDI-MICIP, el gobierno nacional (a través de MIPRO), ha seguido colaborando con el esfuerzo de Antonio Ante en la realización de eventos feriales y en lo relacionado a proyectos productivos.¹⁶³ Además, la CCAA y el MIPRO se han reunido para plantearse la posibilidad de ejecutar un programa de desarrollo integral para el cantón y la provincia de Imbabura, mediante la creación de un centro innovación tecnológica de las confecciones en Atuntaqui¹⁶⁴. Esta acción estimulará el desarrollo de la industria a nivel provincial, pero se la planteó recién a inicios de 2010 y aún no se ha consolidado.

¹⁶¹ Guevara, David, op. cit.

¹⁶² Id.

¹⁶³ ECUADOR, Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), *Ministerio de Industrias en Inauguración de Expo Atuntaqui 2010*, Atuntaqui, febrero de 2010, http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1061:ministro-de-industrias-en-inauguracion-de-expo-atuntaqui-2010&catid=74:boletines-publicados-&Itemid=107, acceso: 8 de marzo de 2010, 12h30

¹⁶⁴ ECUADOR, Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), *Ministerio de Industrias se reunió con sectores productivos de Atuntaqui*, julio de 2009, http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=409:ministro-industrias-se-reunio-con-sectores-productivos-de-atuntaqui&catid=74:boletines-publicados-&Itemid=107, acceso: 8 de marzo de 2010, 13h30

2.1.2. Antecedentes y conformación del *Cluster* Textil/Confecciones, Diseño y Moda de Medellín

Desde 1990, Medellín ha trabajado en la conformación de una región más competitiva a nivel nacional y mundial. Existen cuatro estudios a los que se les considera como los propulsores de la conformación de los diferentes *Clusters* que se han conformado en Medellín: Informe Monitor¹⁶⁵: “Creando la Ventaja Competitiva de Colombia”, Informe Monitor: “La Ventaja Competitiva de Medellín”, Informe de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia: “La Ventaja Competitiva de la Actividad Empresarial Antioqueña hacia el siglo XXI” y el Informe de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia: “Antioquia Avanza hacia Nuevos Esquemas de Desarrollo Empresarial”¹⁶⁶.

El Informe Monitor: “Creando la Ventaja Competitiva de Colombia” se desarrolló entre 1992 y 1993. Este estudio fue contratado por el Gobierno Nacional en conjunto con el sector privado para que se analice la capacidad competitiva de ciertos sectores industriales de Colombia y cómo mejorarla. Se desarrolló tomando en consideración el diamante de la competitividad de Michael Porter, y por lo tanto recomendaba no sólo el esfuerzo privado sino también el público para asegurar ventajas competitivas.¹⁶⁷ El estudio propone la formación de *Clusters* productivos y, en cuanto al sector textil específicamente, se recomendó invertir en maquinaria, consolidar líneas de productos y desarrollar un conocimiento más sofisticado del consumidor.¹⁶⁸

“La presentación del Informe Monitor Colombia generó en el ámbito nacional un alto impacto en la opinión pública y adicionalmente aseguró que la competitividad formara parte de las agendas de discusión del sector público y privado”¹⁶⁹. De hecho, logró que a nivel nacional se hagan realidad propuestas tan importantes como el Consejo Nacional de Competitividad que se creó en 1994, la Consejería Presidencial para la Competitividad creada en 1998 y el establecimiento de una Política Nacional de Productividad y Competitividad implementada en 1999¹⁷⁰.

¹⁶⁵ **Monitor Company:** empresa de consultoría global creada inicialmente en Estados Unidos por seis empresarios, entre los que se incluían: Michael Porter, Mark Fuller y Joseph Fuller. Algunas de sus más importantes líneas de servicios son: asesoría empresarial, desarrollo de capacidades, asesoría en manejo de capital y estudio de casos.

¹⁶⁶ CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA, *Cluster: Una estrategia para crear ventaja competitiva*, Medellín, 2006, p. 5

¹⁶⁷ Ibid., pp. 8-10

¹⁶⁸ Ibid., pp. 12 y 23

¹⁶⁹ Ibid., p. 26

¹⁷⁰ COLOMBIA, Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), *Política Nacional de Competitividad y Productividad*, Conpes 3527, Bogotá, junio de 2008, <http://www.snc.gov.co/Es/Institucionalidad/Documents/Conpes/3527.pdf>, p. 1, acceso: 4 de febrero de 2010, 11h15

A partir de esta iniciativa nacional, las Cámaras de Comercio de las ciudades de Cali, Cartagena, Bucaramanga, Barranquilla y Medellín, comprendieron que la competitividad empieza siendo un fenómeno regional más que nacional; es decir, que a partir de las regiones y sus respectivas empresas el país puede soportar su desarrollo. Así, con el apoyo de los respectivos gobiernos locales y departamentales y el sector empresarial, se decidió contratar nuevamente a Monitor para que realice un estudio regional en cada ciudad y sus respectivos departamentos¹⁷¹.

Fruto de esto se obtiene entre 1994 y 1995, el Informe Monitor: “La Ventaja Competitiva de Medellín”¹⁷² y se llega a la conclusión de que Medellín era la mejor plataforma competitiva de entre las cinco ciudades. Medellín contaba con una oferta satisfactoria de servicios públicos, mano de obra relativamente competitiva, talento gerencial y aptitudes más avanzadas que las otras ciudades; sin embargo, también se concluyó que aún estaba lejos de ser un escenario competitivo de clase mundial. Por esto, se sugiere que para alcanzar mayores niveles competitivos en Medellín sería necesario trabajar especialmente a nivel cultural, cambiando la mentalidad de los actores y orientándolos hacia la innovación, el aprendizaje permanente, el cambio y el trabajo en equipo entre todos los actores de la región: gobierno, empresarios, trabajadores, medios de comunicación y académicos.¹⁷³

Después de este informe, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (CCMA) se empieza a involucrar directamente en el desarrollo de la ciudad y la región, y entre 1996 y 1999 realiza investigaciones para conocer más sobre la actividad productiva de la región y sus mercados.¹⁷⁴ Este proceso de investigaciones dio paso a que en 1999 la CCMA presente el informe: “La Ventaja Competitiva de la Actividad Empresarial Antioqueña hacia el Siglo XXI”. Los sectores objeto de este estudio fueron los que mejor estructurados se encontraban y los que mayor capacidad de atraer inversión y generar valor agregado tenían: construcción de viviendas, confecciones y salud. Además se analizó el ambiente competitivo regional en el que se desenvolvían, y los

¹⁷¹ La división política de Colombia se basa en departamentos; cada departamento se divide de diferentes ciudades. La ciudad de Medellín pertenece al Departamento de Antioquia.

¹⁷² CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA, *Cluster: Una estrategia para crear ventaja competitiva*, op. cit., pp. 26-27

¹⁷³ Ibid., pp. 28-31

¹⁷⁴ COMUNIDAD CLUSTER, *2º Foro Internacional de Calidad*, Bogotá, 2008, <http://www.minproteccionsocial.gov.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo18235DocumentNo8759.PDF>, p. 5, acceso: 3 febrero de 2010, 23h30

servicios que podrían facilitar la innovación de los tres sectores mencionados, como la energía eléctrica, software, telecomunicaciones y transporte¹⁷⁵.

Dentro de este estudio se establecieron cinco retos y se designó las instituciones y grupos locales y nacionales que serían los responsables de alcanzarlos. Los retos impuestos fueron: Reinventar los Gremios (reto que incluía el organizarse alrededor de *Clusters* y convertirse en centros de información especializada), Disminuir Costos Transaccionales (sobre todo a través de la simplificación de los trámites administrativos locales y la disminución de restricciones), Mejorar la Capacidad Decisional de la Región, Reorientar el Sistema Educativo hacia la Construcción de una Economía Competitiva y Crear un Sistema Integral de Indicadores para Antioquia¹⁷⁶.

En 2001, la CCMA presenta otro informe: “Antioquia Avanza hacia Nuevos Modelos de Desarrollo Empresarial”, mismo que expone la conformación de *Clusters* como la alternativa de desarrollo competitivo. Se identificaron cuatro sectores primordiales a ser desarrollados como *Clusters* por su capacidad de generar valor agregado: Productos Forestales, Servicios Industriales y de Apoyo, Confecciones, Alimentos y Construcción de vivienda. Además, se consideró al Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia como actor para lograr que la innovación sea el eje del proceso¹⁷⁷.

El estudio concluye con la propuesta de un instrumento de aplicación para cumplir con los objetivos planteados, el cual se lo desarrollaría en dos etapas:¹⁷⁸

- Acciones para desarrollar *Clusters* alrededor de las industrias con mayor potencial (las mencionadas en el párrafo anterior).
- Identificar actividades que aseguren el crecimiento continuo de la competitividad en la región como el Software, y encaminar actividades para el desarrollo futuro de *Clusters* alrededor de estas nuevas industrias. El primer paso fue establecer desarrollar

¹⁷⁵ CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA, *Cluster: Una estrategia para crear ventaja competitiva*, op. cit., pp. 36-37 y 41.

¹⁷⁶ Ibid., pp. 41-44

¹⁷⁷ Ibid., p. 46 y 50-57

¹⁷⁸ Ibid., p. 55-57

incubadoras de empresas de base tecnológica y establecerlas como coordinadoras de esta etapa.

De 2006 a 2007 la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia realizó una investigación en la que se analizó el desarrollo definitivo de los *Clusters* de Antioquia. Esta investigación deriva en la “Iniciativa *Cluster*”, que es un informe que justifica la elección de las industrias de Confección/Diseño y Moda, Construcción de Vivienda y Mantenimiento del Hogar, y Energía Eléctrica para conformar *Clusters* en torno a ellas.¹⁷⁹

Además de los estudios realizados por la CCMA, la participación tanto del gobierno local como del gobierno nacional ha sido necesaria para el éxito en la conformación de los diferentes *Clusters* que existen en Medellín y sobre todo para asegurar su sostenibilidad.

El Gobierno Nacional incluyó el modelo *Cluster* como política nacional dentro de la Política para la Productividad y Competitividad de Colombia 1999-2009; por su lado, el gobierno local consideró dentro del Plan de Desarrollo de Medellín 2004-2007, la formación de los *Clusters* como una alternativa para el “fortalecimiento del tejido empresarial y factor determinante para la proyección de la ciudad ante el mundo”¹⁸⁰. Adicionalmente, el Plan de Desarrollo de Medellín impulsó la firma de convenios de competitividad para asegurar el perfeccionamiento continuo y sostenibilidad de los *Clusters*. Estos convenios vinculan las empresas e instituciones públicas y privadas, locales y nacionales, relacionadas con los *Clusters* y los compromete en proyectos que den solución a problemas identificados dentro de los mismos.¹⁸¹

El Plan de Desarrollo de Medellín junto con la Iniciativa *Cluster* fueron fundamentales para el desarrollo del proyecto público-privado “Medellín Mi Empresa”¹⁸², dirigido en conjunto por el Municipio de Medellín y la CCMA. Este proyecto tiene como objetivo principal la conformación efectiva de los *Clusters* en Medellín a través de dos ejes: 1) Fortalecimiento empresarial, mismo que establece 8 estrategias: acceso a mercados, acceso a TIC (Tecnologías de la Comunicación), padrinazgo, asociatividad, liderazgo, innovación, iniciación y

¹⁷⁹ Ibid., pp. 6 y 92-94

¹⁸⁰ Ibid., p. 6

¹⁸¹ Ibid., pp. 6 y 69-71

¹⁸² Infra., pp. 144-146

fortalecimiento empresarial, gestión financiera; e 2) Innovación, para lo que se estableció 5 estrategias: transferencia de conocimiento, transferencia de buenas prácticas, Concurso Ingennio, misiones tecnológicas y Medición del la Productividad de Valor Agregado (MPVA).¹⁸³

A través de este proyecto, se ha logrado la conformación efectiva desde el año 2006 de distintos *Clusters* que en la actualidad forman parte de la “Comunidad *Cluster*” de Medellín y Antioquia. Hasta 2009 se habían conformado ya 6 *Clusters*:¹⁸⁴

- *Cluster* de Textil/Confección, Diseño y Moda.
- *Cluster* de Construcción de Vivienda y Mantenimiento del Hogar.
- *Cluster* de Energía Eléctrica.
- *Cluster* Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones.
- *Cluster* de Servicios de Medicina y Odontología.
- *Cluster* de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)¹⁸⁵.

En el nuevo Plan de Desarrollo de Medellín 2008-2011 se destina el 0.1% del presupuesto de la ciudad a la estrategia *Cluster*, por lo que ésta continúa creciendo y ya se está impulsando la creación de otros tres *Clusters*, incluido el de Software y el de Conocimiento ¹⁸⁶.

En lo que concierne específicamente al *Cluster* Textil/Confección, Diseño y Moda de Medellín, este se constituyó oficialmente en 2007 con el apoyo de Inexmoda¹⁸⁷, la Cámara de Comercio y de la Alcaldía de Medellín.¹⁸⁸ Su lanzamiento se lo realizó durante la feria Colombiatex en rueda de prensa, lo que permitió la inscripción de las diferentes empresas e instituciones de apoyo que deseaban formar parte del *Cluster*, y la presentación oficial del

¹⁸³ MCKINSEY&COMPANY, *Desarrollando Sectores de Clase Mundial en Colombia: Informe Final Sector Textil/Confección, Diseño y Moda*, Bogotá, mayo de 2009, <http://www.transformacionproductiva.gov.co/Library/News/Files/20090709%20Documento%20Final%20Textiles%20y%20Confecciones.p297.PDF>, pp. 270 y 271, acceso: 11 de marzo de 2010.

¹⁸⁴ COMUNIDAD CLUSTER, *¿Qué es la Comunidad Cluster?*, <http://www.camaramed.org.co:8080/cluster/quees.jsp?idquees=1>, acceso: 10 de febrero de 2010, 18h30

¹⁸⁵ COLOMBIA, Cultura E, *Cluster Software es una realidad en Medellín*, http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/intersoftware_090703.aspx, acceso: 23 de febrero de 2010, 23h50

¹⁸⁶ COMUNIDAD CLUSTER, *2º Foro Internacional de Calidad*, op. cit., p. 5

¹⁸⁷ **INEXMODA**: Instituto para la Exportación y la Moda, creado en 1987 como una Oficina Coordinadora del sector Textil-Confección colombiano. Es un Instituto generador de herramientas de investigación, comercialización, innovación, capacitación, internacionalización y competitividad para el sector textil – confección - canales de distribución y otros sectores sensibles al diseño y la moda.

¹⁸⁸ COMUNIDAD CLUSTER, *¿Qué es el Cluster de Textil, Confección y Diseño de Modas?*, <http://www.camaramed.org.co:8080/cluster/quees.jsp?idquees=0>, acceso: 10 de febrero de 2010, 19h00

mismo ante el público nacional e internacional.¹⁸⁹ El *Cluster* se especializa en la confección de ropa interior y vestidos de baño, ropa infantil y de bebé, y ropa casual dentro de lo que se encuentra sobre todo camisas y pantalones de algodón.

Medellín era un sector geográfico propicio para la conformación de un *Cluster* porque ya existía una importante aglomeración geográfica de empresas pertenecientes a la industria. Medellín ha sido históricamente el centro textil de Colombia con importantes empresas a nivel latinoamericano desde la década de 1970. De hecho, el 90%¹⁹⁰ de la actividad confeccionista de Antioquia proviene Medellín y del resto del área metropolitana del Departamento, y según datos de Inexmoda, en esta ciudad se concentran el 48% de las textileras y el 35% de las confeccionistas del todo el país.¹⁹¹ Así, representa 53% de la producción textil del país y 35% de la producción de prendas de vestir.¹⁹²

La conformación del un *Cluster* en la región ha permitido que esta industria crezca y mejore. En 2008, las actividades totales del *Cluster* generaron el 25% del PIB industrial y el 43% del empleo industrial de la región de Antioquia¹⁹³. Este crecimiento se refleja también en el incremento del número de empresas; en 2005, el tejido empresarial del sector textil-confección en este municipio era de 10.625, y en 2007 ascendió a aproximadamente 11.965 empresas¹⁹⁴, de las que 4.237 son de confecciones, 457 textiles y 7.271 son de servicios y bienes complementarios.¹⁹⁵

¹⁸⁹ INEXMODA, *Entrevista-Luz Eugenia Botero, directora del nuevo clúster textil-confección*, 23 de enero de 2007, <http://www.inexmoda.org.co/Comunicadosoficiales/Colombiatex/2007/EntrevistaLuzEugeniaBotero/tabid/500/Default.aspx>, acceso: 23 de febrero de 2010, 18h35

¹⁹⁰ INEXMODA, *Ahora nuestro sector cuenta con el Cluster Textil/ Confección, Diseño y moda*, <http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%C3%B3n/Ahoranuestrosectorconclustertextil/tabid/290/Default.aspx>, acceso: 15 de febrero de 2010, 16h25

¹⁹¹ CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD, *Evaluación de la Competitividad en las principales regiones*, Bogotá, octubre de 2008, http://www.google.com.ec/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=1&ved=0CAYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.compit e.ws%2Fspccompite%2Fresources%2Fgetresource.aspx%3FID%3D422&rct=j&q=Evaluaci%C3%B3n+de+competitiv idad+en+las+principales+regiones&ei=AiGVS6vdJcWWtgfSjezUCg&usg=AFQjCNGjk0mSpxmM0MMLwoG_Ei7OWG 2SQA, p. 226, acceso: 8 de marzo de 2010, 10h40

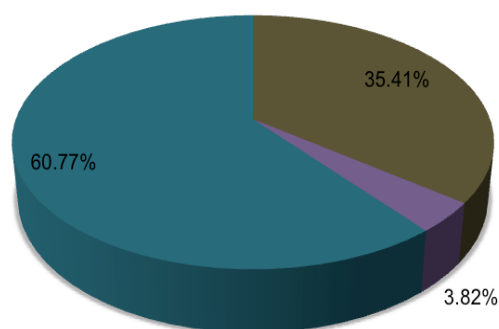
¹⁹² AGENCIA DE COOPERACIÓN E INVERSIÓN DE MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA (ACI), *¿En qué invertir en Medellín?*, 2009, <http://www.acimedellin.org/inviertaenmedellin/es/EnquéninvertirenMedellín.aspx>, acceso: 16 de febrero de 2010, 18h14

¹⁹³ COMUNIDAD CLUSTER, *¿Qué es el Cluster de Textil, Confección y Diseño de Modas?*, <http://www.camaramed.org.co:8080/cluster/quees.jsp?idquees=0>, op. cit.

¹⁹⁴ Id.

¹⁹⁵ MCKINSEY&COMPANY, op. cit., p. 269

Gráfico 7
Clasificación de las empresas del tejido empresarial del *Cluster*
Textil/Confección, Diseño y Moda de Medellín – por tipo de empresa

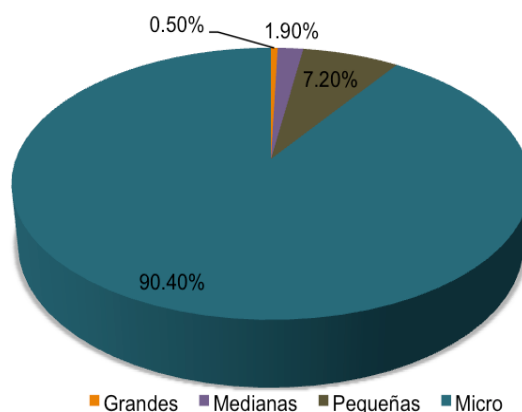


■ Confecciones ■ Textiles ■ Servicios y Bienes complementarios

Fuente: MCKINSEY&COMPANY
 Elaborado por Andrea Pérez Vega

Del actual tejido empresarial que se registró hasta 2007, apenas 60 son grandes, 227 son medianas, 861 son pequeñas y 10.816 son consideradas microempresas. Además, cerca de la mitad de las empresas de la industria pertenecen al sector informal.

Gráfico 8
Clasificación de las empresas del tejido empresarial del *Cluster*
Textil/Confección, Diseño y Moda de Medellín – por tamaño



■ Grandes ■ Medianas ■ Pequeñas ■ Micro

Fuente: INEXMODA¹⁹⁶
 Elaborado por Andrea Pérez Vega

El *Cluster* ha crecido para convertirse en una verdadera institución que tiene su propia misión y visión y que funciona bajo la siguiente estructura:¹⁹⁷

¹⁹⁶ INEXMODA, *El sector textil y de la confección colombiano*,
<http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%C3%B3n/ElsectorTextilydeLaConfecci%C3%B3nColombiano/tabid/280/Default.aspx>, acceso: 15 de febrero de 2010, 16h00

- **Promotores:** la Alcaldía de Medellín, la Cámara de Comercio de Medellín e Inexmoda.
- **Consejo asesor del Cluster:** define las acciones y estudios prioritarios. Está conformado por representante de las empresas del sector, Acopi¹⁹⁸ e Inexmoda.¹⁹⁹
- **Director del Cluster:** quien coordina las actividades del Cluster y es representante del mismo en los diferentes eventos.
- **Grupo de líderes:** formado por instituciones representativas para liderar y motivar ante la comunidad empresarial ciertas actividades del Cluster.
- Empresas e instituciones que conforman el Cluster.

Además, tiene su propia página Web que le permite la vinculación y participación de nuevos actores para poder seguir creciendo; sin embargo, todavía es necesario fortalecer la asociatividad y ciertos vínculos que aún son débiles y que limitan el crecimiento del mismo. (Ver Anexo IV)

2.2. Exportación y competitividad

En este punto se hablará sobre la capacidad que tienen las empresas de los dos Clusters para exportar, y sobre la estrategia de las empresas para lograr la competitividad y el reconocimiento a nivel internacional.

La competitividad de un sector industrial se mide con base en el nivel de reconocimiento de sus productos a nivel internacional y, por ende, de su capacidad exportadora.²⁰⁰ Existen aspectos impiden que las empresas de un determinado sector puedan exportar efectivamente, es decir, que lo hacen poco competitivo. Entre estos factores encontramos²⁰¹:

¹⁹⁷ COMUNIDAD CLUSTER, 2º Foro Internacional de Calidad, op. cit., p. 14

¹⁹⁸ **ACOPI:** Asociación Colombiana de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Tiene su sede en los diferentes departamentos de Colombia, incluyendo Antioquia.

¹⁹⁹ MCKINSEY&COMPANY, op. cit., p. 269

²⁰⁰ FRANZISKA, Blunck, *What is Competitiveness?*, The Competitiveness Institute, junio de 2006, <http://www.competitiveness.org/article/articleview/774>, acceso: 8 de febrero de 2010, 07h20

²⁰¹ ECUADOR, Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP), *Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria*, Quito, marzo 2002, http://www.micip.gov.ec/images/stories/delministerio/Diagnostico_PYME.pdf, pp. 50 y 51, acceso: 27 de febrero de 2010

- Insuficiente capacidad para atender grandes volúmenes de demanda e imposibilidad para lograr alianzas empresariales que incrementen el potencial productivo.
- Complejidad de los procesos para exportar y desconocimiento de los requisitos nacionales e internacionales.
- Precios poco competitivos.
- Incumplimiento de normas y estándares internacionales de calidad.
- Travas arancelarias y no arancelarias de los otros países.

2.2.1. Capacidad de exportación de los *Clusters* y destinos de exportación

Cluster Atuntaqui

En un estudio realizado entre 2006 y 2007 del sector de confecciones de Atuntaqui, se definió que cerca del 7% de las empresas de confección del cantón se dedican a la exportación directa de sus productos²⁰². Este pequeño porcentaje está integrado por medianas y grandes empresas que logran enviar al exterior sólo entre el 7% y el 8% de su producción.²⁰³

Además, otras empresas exportan de manera indirecta, vendiendo sus productos a terceros, y éstos se encargan de enviar los productos a países como Bélgica, Estados Unidos, Canadá, Venezuela, Costa Rica, España, Colombia y Perú.²⁰⁴ La exportación indirecta no permite determinar un dato real sobre las exportaciones de prendas de vestir de Atuntaqui, ni realizar una tendencia histórica sobre la evolución de las mismas; sin embargo, con base en los datos expuestos se aprecia que su participación en las exportaciones de prendas de vestir del país ha sido mínima, de hecho, esta industria de Atuntaqui no se considera así misma como un sector exportador²⁰⁵.

Antes de la dolarización, los confeccionistas de Atuntaqui tenían un mayor nivel de exportación porque dirigían sus productos a Colombia aprovechando la ventaja del tipo de cambio, pero ahora el ingreso a este país

²⁰² Supra., pp. 14 y 15

²⁰³ BURNEO, María del Carmen, op. cit., p. 113

²⁰⁴ Supra., p. 15

²⁰⁵ Guevara, David, op. cit.

depende exclusivamente de la calidad y competitividad del producto, por ello les es más difícil ingresar.²⁰⁶

Los empresarios de Atuntaqui no se han visto en la necesidad de abrirse a mercados internacionales porque han encontrado una gran facilidad de ingreso en los diferentes mercados del país gracias a que estos se encuentran en expansión. Además, muchos han logrado acceder a grandes proveedores y cadenas nacionales, lo que les permite llegar a nuevos mercados del país sin tener que trabajar directamente en ellos.²⁰⁷

El tener una mayor demanda a nivel nacional ha obligado a los empresarios de Atuntaqui a que mejoren la gestión empresarial, puesto que han tenido que aprender a trabajar bajo presión y a cumplir con los estándares exigidos por los clientes; además, se han visto en la obligación de incrementar controles de calidad y de tiempos de entrega.

Así, muchas empresas han logrado incrementar su producción y calidad, pero muchas consideran que aunque su producto es competitivo, todavía no están listas para exportar por las siguientes razones: ineficiencia en el control de costos, insuficiente capital de operación que pueda asegurar liquidez al momento de expandir el negocio, falta de conocimiento sobre otros mercados y falta de práctica de los procesos de exportación.²⁰⁸

Cluster Medellín

Las exportaciones de las prendas de vestir de Antioquia representan el 50% de las exportaciones de esta industria a nivel nacional²⁰⁹ ya que la mayor parte de las empresas de confección que se dedican a la exportación en Colombia, están aglutinadas en este Departamento, principalmente en Medellín. En 2008, las principales empresas exportadoras del *Cluster* vendieron en el exterior un valor promedio de US \$42'563.438 en valor FOB.²¹⁰

²⁰⁶ BURNEO, Maria del Carmen, op. cit., p. 123

²⁰⁷ Ibid., p. 122

²⁰⁸ Id.

²⁰⁹ CLUSTER TEXTIL/CONFECCIÓN, DISEÑO Y MODA DE MEDELLÍN Y ANTIOQUIA, *Dinámica de Clusters Regionales: Cluster Textil/Confección, Diseño y Moda Medellín & Antioquia*, Diplomado de Periodistas, Medellín, mayo de 2009, <http://www.camaramed.org.co:8080/cluster/documentos/LuzEugeniaBoteroMayo23.ppt>, p. 19, acceso: 18 de febrero de 2009, 13h15

²¹⁰ Ibid., p. 15

Los principales destinos de exportación incluyen países de toda América e incluso de Europa, pero los cinco principales destinos en 2008 fueron: Venezuela, Estados Unidos, Ecuador, Perú y México, a los que se exportó aproximadamente el 34%, 18%, 6%, 4% y 2%, respectivamente, del total de las exportaciones de confecciones de Antioquia.²¹¹

Considerando que Medellín es el principal representante de la industria textil y de la confección en Colombia, la conformación de un *Cluster* en esta región no favoreció sólo la industria y el comercio a nivel regional sino también a nivel nacional. Así, las exportaciones de textiles y confecciones de Colombia crecieron en aproximadamente 53% de 2006 a 2008 (período que representa un año antes y un año después de la conformación del *Cluster*). Los textiles y confecciones son ahora el sector de exportaciones no tradicionales más importante de Colombia, representando el 5% de las exportaciones totales del país, y generando el 20% del empleo.²¹²

Por otro lado, los logros comerciales y competitivos alcanzados a nivel local (Antioquia y Medellín) se pueden apreciar en los gráficos 9 y 10.



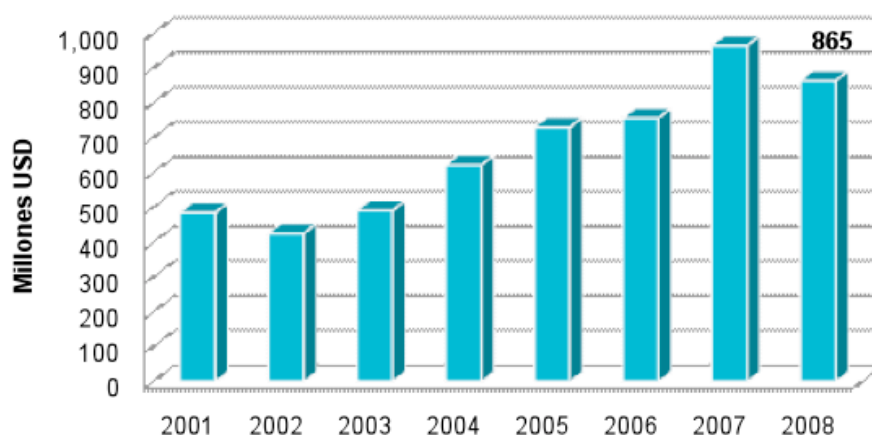
Fuente: Cluster Textil/Confección, Diseño y Moda²¹³
Elaborado por Cluster Textil/Confección, Diseño y Moda

²¹¹ Ibid., pp. 12 y 18

²¹² EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BOGOTÁ (ETB), *La empresa paisa se mueve en red*, <http://www.etb.com.co/comco/Home/Pymes/Default.aspx?subcategoria=pymes&SegmentoID=78>, acceso: 04 de marzo de 2010, 18h30

²¹³ CLUSTER TEXTIL/CONFECCIÓN, DISEÑO Y MODA DE MEDELLÍN Y ANTIOQUIA, op. cit., p. 12

Gráfico 10
Exportaciones del *Cluster* Textil/Confección, Diseño y Moda



Fuente: Cluster Textil/Confección, Diseño y Moda²¹⁴
Elaborado por Cluster Textil/Confección, Diseño y Moda

Se observa que de 2001 a 2006, tanto las exportaciones de confecciones de Antioquia como las exportaciones totales del *Cluster* Textil/Confección, Diseño y Moda crecieron a un ritmo prácticamente constante; pero de 2006 a 2007 (período que coincide con la conformación formal de *Cluster*), experimentaron un incremento más acelerado, creciendo de un año al otro en aproximadamente 30% y 27%, respectivamente. Cabe aclarar que la tendencia decreciente experimentada en las exportaciones de 2007 a 2008 no representa una realidad objetiva relacionada con la conformación del *Cluster*, puesto que fue causada por situaciones coyunturales enfrentadas por la industria en este año, entre las que se incluyen: la revaluación del peso colombiano frente al dólar estadounidense, la crisis política entre Colombia y Venezuela que amenazó con transformarse en crisis comercial, y el incremento de contrabando de confecciones provenientes del Este Asiático, entre otras.²¹⁵

Aunque parece alto el nivel alcanzado por las exportaciones del *Cluster*, si analizamos la situación y conformación interna del mismo, se descubre que en realidad su nivel de exportación aún es bajo y que podría crecer mucho más. Debido a que no existen datos precisos del porcentaje de empresas del *Cluster* que exportan, se utilizaron los coeficientes de una encuesta realizada al sector Textil/Confección, Diseño y Moda de 10 ciudades líderes de este sector

²¹⁴ Ibid., p. 11

²¹⁵ MAPFRE CREDISEGURO S.A., *Informe del Sector Confecciones Colombiano*, Medellín, noviembre de 2008, <http://www.crediseguro.com.co/dmdocuments/Informe%20Sectores%20textil%20y%20de%20Confecciones.doc>, p. 1, acceso: 9 de marzo de 2010, 17h00.

en Colombia²¹⁶ (Medellín tuvo la mayor representatividad en esta encuesta), y se los aplicó al caso específico de Medellín; es decir, a las 11.965 empresas que conforman el *Cluster*.

Se obtuvo como resultado que sólo un pequeño porcentaje de las empresas logran exportar: 13% (1.406 empresas) de las micro empresas, 29% (250 empresas) de las pequeñas, 58% (132 empresas) de las medianas y 74% (44 empresas) de las grandes. Esto da como resultado que sólo el 15,31% (1.832 empresas) del total de empresas del *Cluster* se dedican a la exportación. Además, usando el mismo método, se determinó que del total de empresas de confección que existen en el *Cluster*, aproximadamente el 29% son exportadoras: sólo 1.229 empresas de las 4.237 que existen en el *Cluster*.²¹⁷

2.2.2. Mecanismos para lograr mayor reconocimiento internacional

El posicionamiento en mercados internacionales que deriva en la exportación estable de productos a otros países requiere de un proceso, el cual puede empezar cuando una empresa siente que su producto es competitivo (ya sea por precio, calidad o innovación) en el o los mercados a los que desea llegar.

Para saber si el producto es competitivo, es necesario analizar si la empresa podrá suplir de manera estable los volúmenes demandados por el mercado, y también conocer de antemano cuáles son las exigencias administrativas y la demanda del país, entre las que se pueden encontrar: el cumplimiento de normas técnicas, normas de calidad, normas ambientales, normas de responsabilidad social, entre otras.²¹⁸

Cuando una empresa se sienta lista para exportar, lo primero es realizar un estudio del mercado al que se planea exportar y después segmentarlo; es decir, identificar el segmento o el nicho de mercado que acepte y consuma

²¹⁶ MCKINSEY&COMPANY, op. cit., pp. 326, 328 y 333

²¹⁷ Ibid., p. 334

²¹⁸ ESTRADA, Raul y ESTRADA, Patricio, *Lo que se debe conocer para exportar*, "Exportar es el reto", Ediciones Abya-Yala, Quito, agosto 2007, pp. 17-19

potencialmente el producto que se va a exportar²¹⁹. Una vez identificado esto, se puede empezar a buscar estrategias de entrada y establecer los contactos adecuados que permita a la empresa penetrar y posicionarse en el mercado.

Una manera utilizada frecuentemente para establecer contactos en mercados internacionales es participando en ferias y ruedas de negocios²²⁰ o realizando misiones comerciales tanto directas como inversas²²¹. *“Las ferias internacionales y misiones comerciales aportan ventajas interesantes para introducirse en mercados exteriores: conocer a la competencia, conocer el país y contactar con clientes y proveedores.”*²²²

Además, otras maneras de darse a conocer en el exterior son: a través de Internet (página Web y catálogo de los productos) y correo electrónico, enviando muestras físicas del producto, enviando catálogos físicos del producto, participando en el directorio de exportadores del país, y realizando publicidad gratuita o pagada.²²³

Cluster Atuntaqui

La mayoría de las empresas del sector textil y de confecciones de Atuntaqui no exportan, y aunque el sector desea proyectarse hacia mercados externos en un futuro, todavía existen muchas empresas que no alcanzan los niveles de producción, de calidad y diseño exigidos por los mercados internacionales.²²⁴

²¹⁹ ESPAÑA, Consellería de Economía e Industria – Xunta de Galicia, *Posicionamiento en los mercados*, 2008, http://www.bygalicia.eu/es/claves_de_la_internacionalizacion/marketing_internacional/posicionamiento_en_mercados_internacionales/, acceso: 12 de marzo de 2010, 18h15

²²⁰ NB. Las ferias son espacios donde los participantes cuentan con un stand para exponer sus productos ante sus potenciales vendedores; en los stands se puede vender el producto, aunque el principal objetivo de las ferias no es el vender, sino el establecer las bases para futuras relaciones y darse a conocer ante la futura demanda. Las ruedas de negocios se desarrollan por lo general en el contexto de una feria, y dan la oportunidad de reunirse de manera más directa con las empresas con las que se desea entablar negocios, pero este contacto está limitado al tiempo disponible de la reunión, que por lo general no supera los 30 minutos. ARGENTINA EXPORTA, *Cómo hallar su contraparte*, <http://www.argentinaexporta.com/aprendiendo/Desarrollo/como/como.html>, acceso: 13 de marzo de 2010, 9h51

²²¹ NB. Misión Comercial Directa es cuando un grupo de ejecutivos de un sector industrial viaja a otro país para exponer sus productos ante sus potenciales compradores o agentes. Por otro lado, la misión comercial inversa es cuando el sector industrial de un país invita a compradores (importadores) y generadores de opinión (prensa especializada) de otros países a visitar las zonas y centros productivos (por lo general durante las ferias monográficas que realiza la industria). ESPAÑA, Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra, *La importancia de las ferias internacionales y de las Misiones*, abril 2001, <http://www.navactiva.com/web/es/acex/doc/articulos///25732.php>, acceso: 13 de marzo de 2010, 8h30

²²² Id.

²²³ OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS EN LÍNEA, *El diseño en la exportación*, Guatemala, 2006, http://www.negociosgt.com/main.php?id_area=112, acceso: 13 de marzo de 2010, 9h30

²²⁴ Guevara, David., op. cit.

Para las empresas de Atuntaqui es difícil acceder a mercados externos de manera individual, porque la mayoría son micro o pequeñas empresas, y muchas ni siquiera tienen formalizados los procesos contables.²²⁵ Esto se convierte en un limitante porque no conocen exactamente sus costos ni sus márgenes de ganancia, por lo que se dificulta identificar estrategias que incrementen su competitividad. Durante el programa ONUDI-MICIP se logró que muchas empresas creen sus propios sistemas de costos, pero la falta de asesoría permanente no permitió, en muchos casos, la consecución estable de estos procesos²²⁶.

Por otro lado, los mercados internacionales, sobre todo el europeo, tienen altas exigencias de calidad y de responsabilidad social, que las empresas y el sector en sí no están listos para cumplirlas. Hasta 2008, sólo el 6% de las empresas contaban con el certificaciones ISO de calidad²²⁷ y la mayoría de ellas no se han preocupado ni si quiera por conocer a cerca de alguna certificación relacionada al sector textil, ni de responsabilidad social y ambiental.²²⁸

Un estudio realizado en 2007 sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el sector textil y de confecciones de Atuntaqui determinó que pocas empresas han escuchado sobre el tema o conocen sobre el mismo.²²⁹ La mayoría asociaba la RSE sólo con exigencias laborales legales relacionadas con la contratación y los salarios, y temían que esto afecte sus pequeños negocios, sin comprender la importancia de su cumplimiento para el acceso a los mercados internacionales²³⁰. Ahora, después de que finalizó el programa, se tiene una mayor conciencia de su importancia, aunque no existe una cultura bien estructurada de RSE en el *Cluster*.²³¹ En este sentido, ninguna empresa de confecciones del cantón cuenta aún con certificación WRAP²³², la cual es necesaria para el acceso internacional de los productos de la industria de la confección y el calzado.

²²⁵ BURNERO, María del Carmen, op. cit, p. 89.

²²⁶ Id.

²²⁷ ISO: International Organization for Standardization.

²²⁸ SACHDEVA, Ashima y PANFIL, op.cit.,p. 15

²²⁹ BURNEO, María del Carmen, op. cit, p. 75.

²³⁰ Supra., pp. 28-30

²³¹ BURNEO, María del Carmen, op. cit, p. 106

²³² **Certificaciones WRAP:** son certificaciones que se otorgan a empresas que cumplan con los principios WRAP (Worldwide Responsible Apparel Production Principles). Las certificaciones WRAP aseguran el cumplimiento de normas globales de responsabilidad social dentro de la industria de la confección, así como que los productos elaborados se fabrican en condiciones legales, humanas y éticas.

Las empresas de Atuntaqui no se sienten listas para exportar y por tanto, se han enfocado sólo en promocionarse a nivel nacional. Con los esfuerzos de la Cámara de Comercio y de la Alcaldía del cantón, se ha creado una “Marca Ciudad” con lo que se promociona a nivel nacional a la ciudad como Centro industrial de la Moda. Además, los productos de muchas empresas de confección de Atuntaqui ahora se venden bajo dos sellos que pretenden promover el consumo nacional de productos ecuatorianos, y a los cuales pueden acceder las empresas que cumplan con ciertos estándares en los procesos de producción: “Hecho en Atuntaqui” y “¡Mucho Mejor! si es hecho en Ecuador”.²³³

De igual manera, anualmente se realizan dos ferias locales que atraen por lo general sólo visitantes nacionales: Feria Moda Verano y la Expo Atuntaqui²³⁴. A estas ferias no se invita expositores extranjeros y tampoco se las publicita en el exterior.

Recién, en 2008, la CCAA fue invitada a formar parte de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), con lo que pasó a gozar de los beneficios que ésta ofrece, como la oportunidad participar en ruedas de negocios nacionales y participar en misiones comerciales a mercados internacionales.²³⁵ Esto fue un impulso para adoptar estrategias para abrirse a nivel internacional, aunque hasta el momento éstas han sido pocas y todavía no se puede apreciar sus resultados.

Por ejemplo, en 2008, las CCAA, con la ayuda de la CORPEI, logró enviar en misión comercial a 16 empresarios de Atuntaqui que visitaron la feria Febratex (Feria Brasileira para la Industria Textil) para conocer los últimos avances tecnológicos de la industria textil y de la confección.²³⁶ Otro paso importante fue el invitar para la Expo Atuntaqui 2010 a empresarios colombianos a que participen en una misión comercial durante los días de la feria.²³⁷

²³³ Supra., p. 15

²³⁴ Supra., pp. 24-27

²³⁵ Infra., p. 91

²³⁶ CÁMARA DE COMERCIO DE ANTONIO ANTE, *10 años para contar*, op. cit., p. 143

²³⁷ YAPUD, Guadalupe, *Atuntaqui publicará un libro sobre la historia de su feria*, Ciudadanía Informada, 16 de diciembre de 2009, http://www.ciudadaniainformada.com/noticias-ciudadania-ecuador0/noticias-ciudadania-ecuador/ir_a/analisis/article/recuperan-la-oralidad-sobre-la-historia-de-la-expo-atuntaqui.html, acceso: 13 de marzo de 2010, 17h30

Hay que considerar que a inicios de 2009, el gobierno decidió, a petición de algunos gremios, proteger ciertas industrias del país (entre ellas la textil y de la confección) restringiendo las importaciones de este tipo de productos. Si bien esta medida incentivó aún más la venta nacional de los productos confeccionados en Atuntaqui y logró que cadenas nacionales como De Prati y Megamaxi se interesen en su producción²³⁸, a nivel de comercio exterior se crearon tensiones en las relaciones con los diferentes socios comerciales. Las salvaguardias se fueron eliminando paulatinamente durante el año 2010, de acuerdo a un cronograma establecido por el COMEXI que finalizó en julio.²³⁹

Por el momento, la publicidad de las empresas está enfocada prácticamente sólo al mercado local, e incluso, muchas empresas la consideran innecesaria. De acuerdo a una encuesta realizada en 2007, el 66% de las empresas, principalmente las grandes y las microempresas, consideran que la publicidad no es necesaria; el porcentaje restante utiliza los siguientes medios en orden de importancia: hojas volantes, prensa escrita, radio, televisión y letreros instalados a lo largo de la carretera panamericana.²⁴⁰

Además, se constata que muy pocas han optado por crear páginas Web que les permita promocionar la empresa y vender productos vía Internet, para llegar de manera más fácil a mercados internacionales. De las empresas de confección del cantón sólo 3 tienen página Web donde se presenta el catálogo de sus productos.²⁴¹

Cluster Medellín

Medellín no sólo ha logrado promocionar a nivel mundial sus productos textiles y confeccionados, sino que se ha promocionado como ciudad y como *Cluster*, por lo que es considerada como el centro de la cadena textil, confección, diseño y moda tanto en Colombia como en Latinoamérica.

²³⁸ EL HOY, *Atuntaqui está lista para cubrir la mayor demanda de ropa nacional*, En., CÁMARA DE INDUSTRIALES DE PICHINCHA, *Notiempresarial*, 20 de febrero de 2009, <http://www.camindustriales.org.ec:7778/portal/page/portal/Camara/Comunicados/Notiempresarial/2009/20.pdf>, acceso: 3 de octubre de 2009, 8h30

²³⁹ EL UNIVERSO, *Este viernes concluye el proceso que elimina las salvaguardias*, 21 de julio de 2010, <http://www.eluniverso.com/2010/07/21/1/1356/viernes-concluye-proceso-elimina-salvaguardias.html?p=1356&m=1226>, acceso: 31 de octubre de 2010, 15h15

²⁴⁰ Diss., RUALES, Maura, op. cit., p. 94

²⁴¹ CÁMARA DE COMERCIO DE ANTONIO ANTE, *Guía Comercial Expo Atuntaqui 2010*, p. 16-61

El *Cluster* de Medellín se encuentra consolidado y tiene acceso a los mercados nacional, andino y mundial. Medellín se ha dado a conocer a través de la venta en el exterior de marcas propias, pero también haberse convertido en un centro para la producción de marcas internacionales como Adidas, Nike, GAP, Nautica, Nine West, Polo Ralph Lauren, Tommy Hilfiger, entre otras²⁴². Además produce bajo licencia, marcas como: Diesel, Americanino, Naf Naf, Esprit, Chevignon, Levis, Girbaud y más.

Una de las claves del éxito de Medellín al fabricar marcas internacionales ha sido pasar de la maquila tradicional al paquete completo (*Full Package*), que no sólo presta la mano de obra sino que confecciona la ropa con materia prima local. Además, por el año 2007 las empresas empezaron a enfocar sus esfuerzos en pasar al *Full Full Package*, en el que la empresa que produce un producto para una marca internacional pone todo: diseño, tela, costura, y complementos. Esta estrategia ha permitido generar mayor valor agregado y ha incentivado a la innovación.²⁴³

Desde que se empezó a impulsar la asociatividad en Medellín con el objetivo de consolidar un *Cluster*, las empresas textiles y de confección de la región se hicieron más competitivas, es así que de 2002 a 2008, el sector incrementó en 10 el número de países a los que exportaba, pasando de 82 a 92. De igual manera, se incrementó el número de partidas arancelarias que se exportaba, pasando de 548 a 597 (incremento de 49 partidas arancelarias).²⁴⁴

Las empresas textiles y de confecciones de Medellín han gozado históricamente de reconocimiento internacional, especialmente a nivel de Latinoamérica, pero desde la creación del *Cluster* en 2007, se han tomado nuevas y mejores medidas que la han catapultado a un mayor reconocimiento internacional. Así, además de los destinos tradicionales, ahora se exporta en pequeñas cantidades, a nuevos destinos: Rusia, Bulgaria, Turquía, Tailandia, Suiza, Eslovaquia, Paraguay y Finlandia.²⁴⁵

A nivel de *Cluster*, se han realizado diferentes actividades enfocadas a

²⁴² CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD, op. cit., 226

²⁴³ INEXMODA, *Full Package - Retos, compromisos y evolución*, <http://www.inexmoda.org.co/Comunicadosoficiales/Colombiamoda/2007/FullPackageRetoscompromisosyevoluci%C3%B3n/tabid/378/Default.aspx>, acceso: 25 de marzo de 2010, 13h00

²⁴⁴ CLUSTER TEXTIL/CONFECCIÓN, DISEÑO Y MODA DE MEDELLÍN Y ANTIOQUIA, op. cit., p. 23

²⁴⁵ Ibid., p. 24

mejorar la competitividad y el reconocimiento internacional, las principales en cada año han sido:²⁴⁶

- **En 2007:** Rueda de prensa para lanzamiento del *Cluster* y creación de su página Web, participación en el Simposio Internacional de la Moda, Foro de Competitividad “Políticas Públicas para *Cluster*”, Charla “Evolución del Sistema Moda en Italia”, Encuentro Empresarial en Colombiamoda con 20 compradores Internacionales, Programa de formación exportadora y talleres empresariales, Misión Exploratoria en Nueva York a la Feria “Material World”, Seminario Internacional “Marketing de Moda”.
- **En 2008:** Programa de Padrinazgo Empresarial (empresas tractoras²⁴⁷ apadrinan a sus proveedores), Seminario/ taller “Branding, Montaje de Colecciones y Visual Merchandising para empresas grandes y medianas”, Misión Comercial a Barcelona, Postulación del sector textil/confección como sector de clase mundial, entrenamiento en Mejores Prácticas para la Industria de la Confección.
- **En 2009:** Curso de negociación para diseñadoras, curso “Diseño: Branding, montaje colecciones, vitrinismo, color”, Misiones Tecnológicas a diferentes países, participación en ruedas de negocios y misiones comerciales, desarrollo de la Plataforma de Innovación para el sector Textil/Confección en asociatividad con la Alcaldía y la Cámara de Comercio de Milán.

Además, el *Cluster* Textil/Confecciones, Diseño y Moda de Medellín tiene la ventaja de que dos de las principales ferias de la industria organizadas en Colombia, Colombiatex de las Américas y Colombiamoda, tienen lugar justamente en Medellín, lo que le permite mantenerse en contacto directo con los mercados internacionales. Estas dos ferias son organizadas por Inexmoda, y atraen anualmente a reconocidas empresas de la industria y de industrias relacionadas a nivel nacional e internacional. Gracias a la calidad de sus

²⁴⁶ Ibid., pp. 38-64

²⁴⁷ **Empresa Tractora:** aquella que realiza su actividad arrastrando para ello la producción y/o prestación de servicios de una o varias PYMES en volúmenes importantes y de forma continua.

expositores, visitantes y compradores, estas ferias se han convertido en importantes centros de negocios del sector textil de América Latina.²⁴⁸

Colombiatex se desarrolla ininterrumpidamente desde 1989 durante la última semana de enero, en la Plaza Mayor de Medellín²⁴⁹; aquí se exhiben textiles, insumos, subcontratación, *full package*, maquinaria y servicios para la confección²⁵⁰. Esta feria ha conseguido grandes logros desde el año de su creación, pasando de 90 expositores y 4 compradores internacionales en su primer año²⁵¹, a tener, en 2008, 470 expositores colombianos y de diferentes países²⁵² y 10.000 visitantes, de los cuales 1.630 fueron internacionales, provenientes de 30 diferentes países, incluido de Asia.²⁵³

Por otro lado, Colombiamoda se realiza desde 1990 en el mes de julio de cada año, también en la Plaza Mayor de Medellín. Colombiamoda “es una Semana de la Moda y muestra comercial donde están representados todos los universos del vestuario – casual, formal, jeanswear, infantil, hogar, calzado, marroquinería y accesorios –.”²⁵⁴ Esta feria se complementa con pasarelas y un Pabellón del Conocimiento con conferencias académicas gratuitas.

Colombiamoda pasó de tener 90 expositores, y recibir 9.627 visitantes colombianos y 17 extranjeros en 1990²⁵⁵, a tener 420 expositores y aproximadamente 9.000 visitantes en 2008, de los cuales 1.538 fueron extranjeros.²⁵⁶ Esta feria ha llegado a ser tan exitosa a nivel internacional que

²⁴⁸ INEXMODA, *¿Qué es Inexmoda, para qué sirve una institución como esta?*, http://www.google.com.ec/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=1&ved=0CAYQFjAA&url=http%3A%2F%2F65.111.172.158%2Fupload%2Fpdfs%2FINEXMODARoqueOspina.pdf&rct=j&q=que+es+colombiatex&ei=lce3S7_oBIHY8ATeqdDqAw&usq=AFQjCNG0S0xkafdUVKrDJR4T4CkklEwVIA, p. 8, acceso: 3 de abril de 2010, 17h00

²⁴⁹ INEXMODA, *Colombiatex de las Américas, La Puerta de entrada a Latinoamérica*, <http://www.inexmoda.org.co/Productosyservicios/Ferias/Colombiatex/tabid/266/Default.aspx>, acceso: 3 de abril de 2010, 18h35

²⁵⁰ INEXMODA, *¿Qué es Inexmoda, para qué sirve una institución como esta?*, op. cit., p.9

²⁵¹ UNIVERSIA, Colombiamoda 2005, 9 de diciembre de 2005, <http://extroversia.universia.net.co/html/estilosvida/archivoNoticiasAntesVer.jsp?actualConsecutivo=441&ann=2005&mess=Diciembre>, acceso: 3 de abril de 2010, 17h45

²⁵² INEXMODA, *Colombiatex de las Américas 2008*, Medellín, 15 de enero de 2008, <http://www.inexmoda.org.co/Comunicadosoficiales/Colombiatex/2008/COLOMBIATEXDELASAMERICAS2008/tabid/442/Default.aspx>, acceso: 4 de abril de 2010, 18h00

²⁵³ INEXMODA, *Balance oficial de Inexmoda, Medellín*, 24 de enero de 2008, <http://www.inexmoda.org.co/Comunicadosoficiales/Colombiatex/2008/BalanceoficialdelInexmoda/tabid/584/Default.aspx>, acceso: 4 de abril de 2010, 18h14

²⁵⁴ INEXMODA, *Colombiamoda, La Semana de la Moda y el evento ferial más importante de Colombia*, <http://www.inexmoda.org.co/Productosyservicios/Ferias/Colombiamoda/tabid/267/Default.aspx>, acceso: 3 de abril de 2010, 18h45

²⁵⁵ REVISTA SEMANA, *La Vitrina vista año tras año*, N° 1262, 10 de julio de 2006, En., COLARTE, *Colombiamoda, Última Moda en Medellín*, <http://www.colarte.com/recuentos/Modas/00General/Colombiamoda.htm>, acceso: 4 de abril de 2010, 23h40.

²⁵⁶ INEXMODA, *Balance Oficial Colombiamoda 2008*, <http://www.inexmoda.org.co/Comunicadosoficiales/Colombiamoda/2008/BalanceoficialColombiamoda2008/tabid/2247/Default.aspx>, acceso: 4 de abril de 2010, 00:03

ha recibido la visita de importantes diseñadores como Óscar de la Reta y la presentación de colecciones de grandes casas de moda como Pierre Balmain.²⁵⁷

Todo lo mencionado se ha hecho a nivel de *Cluster*. Ahora bien, cabe destacar que las empresas, individualmente (especialmente las más grandes), también han adquirido con el tiempo una consciencia internacionalista y por lo tanto han adoptado estrategias para proyectarse a nivel internacional. Así, para lograr mayor competitividad, han optado por contratar el personal necesario que les permita innovar y conocer mejor los mercados internacionales .

Al utilizar el mismo método que se utilizó para definir el porcentaje de empresas exportadoras en el *Cluster* de Medellín²⁵⁸ se pudo colegir que, en 2008, el 34,52% de las empresas exportadoras del *Cluster* contaban con personal dedicado específicamente a comercio exterior y, que del total de las empresas (exportadoras y no exportadoras) del *Cluster*, el 62,83% tiene personal dedicado al diseño de sus productos y el 26,16% tiene personal especializado en investigación y desarrollo.²⁵⁹ Hoy en día, los empresarios del sector consideran que las fortalezas que los hacen competitivos son el diseño y la calidad de sus productos, pero afirman que los altos costos de producción todavía tienen que ser superados.²⁶⁰

Por otro lado, aunque no se conoce el número exacto de empresas que tienen página Web, se puede afirmar que las principales empresas tienen páginas llamativas y bien estructuradas que incentivan la venta de sus productos y servicios a nivel internacional. Tal es el caso de las empresas que comercializan las marcas Gef France, Leonisa, Crystal, Tennis y Offcross; y de empresas que ofrecen servicios de maquila para varios países como la Comercializadora Internacional Expofaro S.A. e Industrias e Inversiones CID S.A. Leonisa por ejemplo, se ha convertido en uno de los mejores proveedores de ropa interior por Internet y catálogo, con lo que logra tener presencia directa en 19 países.²⁶¹

²⁵⁷ UNIVERSIA, op. cit.

²⁵⁸ Supra., p. 56

²⁵⁹ MCKINSEY&COMPANY, op. cit., p. 350

²⁶⁰ Ibid., p. 355

²⁶¹ LEONISA INC., *Leonisa*, 2009, <http://www.leonisa.com/aboutus/default.aspx>, acceso: 26 de febrero de 2010, 13h40

También, vale la pena mencionar esfuerzos que se han realizado a nivel nacional y que han beneficiado la competitividad de la industria Textil/Confección de los diferentes departamentos de Colombia, como es el caso del convenio firmado por Proexport²⁶² junto con el Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) de la Confecámaras y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), para cofinanciar a las empresas exportadoras colombianas en la obtención de la certificación WRAP y otras importantes como la BASC²⁶³ y la ISO 9000.²⁶⁴ A mediados del año 2005, ya se había logrado que 317 empresas obtengan certificaciones, de las cuales, 17 pertenecían al departamento de Antioquia.²⁶⁵

Otro proyecto nacional destacable es el Programa Nacional de Transformación Productiva iniciado en 2009 por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, del cual se habla con mayor profundidad en el siguiente Capítulo²⁶⁶. Este programa considera, entre otros sectores, al sector Textil/Confección, Diseño y Moda para convertirlo en un sector de clase mundial.²⁶⁷ Una de las metas del programa para el sector Textil/Confección, Diseño y Moda es incrementar el número de marcas propias, puesto que aunque aproximadamente el 50% de las empresas de confección a nivel nacional prefiere trabajar con marca propia que dedicarse a la maquila o al *full Package*²⁶⁸, se considera que todavía existen pocas marcas nacionales.²⁶⁹

2.3. Determinantes de la competitividad: demanda, factores, sectores afines y coadyuvantes e instituciones de apoyo

En el punto anterior se trató sobre las estrategias de las empresas para ingresar a los mercados internacionales y mejorar su competitividad. En este punto, se analizará las otras tres aristas del Diamante de la Competitividad: la

²⁶² *Infra.*, pp. 128 y 129

²⁶³ **BASC:** *Business Alliance for Secure Commerce*, es una alianza empresarial internacional que promueve un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales.

²⁶⁴ COLOMBIA, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, *Principios Básicos de Calidad y Cultura exigidos por los clientes de Estados Unidos*, agosto 2004,

<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?id=953&IDCompany=1>, acceso: 4 de abril de 2010, 22h40

²⁶⁵ EL TIEMPO, *Centros de desarrollo empresarial*, 9 de agosto de 2005, En., PROEXPORT COLOMBIA, *Resumen de Noticias*, 9 y 10 de agosto de 2005,

<http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo4923DocumentNo4130.HTM>, acceso: 4 de abril de 2010, 22h53

²⁶⁶ *Infra.*, p. 125

²⁶⁷ CLUSTER TEXTIL/CONFECCIÓN, DISEÑO Y MODA DE MEDELLÍN Y ANTIOQUIA, op. cit., p. 64

²⁶⁸ MCKINSEY&COMPANY, op. cit., p. 330

²⁶⁹ CARMONA, Rafael y GIL, Juan, *Competitividad y Retos en la Productividad del Cluster Textil/Confección, Diseño y Moda en Antioquia*, Revista Ciencias Estratégicas, Vol. 16, N° 20, Medellín, 2008, pp. 247-263, http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2991261&orden=0, p. 259, acceso: 1 de diciembre 2009, 13h40

condiciones de la demanda, la situación de los factores y la situación de las industrias e instituciones afines y de apoyo.

En la demanda hablaremos de las características de la demanda local, nacional e internacional a la que cada *Cluster* ha logrado acceder; al hablar de factores nos estaremos refiriendo a la materia prima y maquinaria, a la mano de obra y a la infraestructura; en cuanto a las industrias afines y coadyuvantes estaremos hablando de empresas de productos complementarios, del transporte comercial, de las instituciones de educación y capacitación, de las empresas de software y tecnología y de las instituciones financieras; por último, nos enfocaremos en los gremios e instituciones de carácter privado enfocadas en el desarrollo para hablar de instituciones de apoyo.

2.3.1. La demanda

La consolidación del *Cluster* Textil y de Confecciones de Atuntaqui ha permitido que la demanda de sus productos crezca, pero como se ha visto en puntos anteriores, la mayor parte de la demanda del *Cluster* es local y nacional, la cual es exigente en niveles de producción y precios, pero no siempre en calidad, innovación y responsabilidad empresarial.

Tanto en Ecuador como en Colombia, el consumo nacional de textiles y confección está acorde con lo que se espera para cada mercado; es decir, que son adecuados para el nivel de ingresos per cápita de su respectivo país, pero vale aclarar que los ingresos en Colombia son un poco mayores que en el Ecuador.²⁷⁰ Así, mientras el mercado de la moda en Colombia representa aproximadamente 3.000 millones de dólares anuales, en Ecuador apenas llega a los 700 millones.²⁷¹

En Colombia, la demanda nacional absorbe aproximadamente el 67% de las confecciones producidas a nivel nacional; el resto se exporta a diferentes países entre los que destacan Estados Unidos y Venezuela.²⁷² La demanda nacional colombiana es por lo general exigente, pero considerando que el *Cluster* Textil/Confecciones, Diseño y Moda de Medellín ha logrado

²⁷⁰ MCKINSEY&COMPANY, op. cit., pp. 5 y 161

²⁷¹ Ibid., pp. 123 y 156

²⁷² CARMONA, Rafael y GIL, Juan, op. cit., p. 258

internacionalizar su oferta, éste tiene que enfrentar niveles más altos de exigencia en calidad, precio y servicio.²⁷³

Además, tanto el *Cluster* de Atuntaqui como el de Medellín tienen que enfrentar una demanda poco previsible y muy variable debido a que la industria de las prendas de vestir está sujeta a la industria de la moda y a las tendencias culturales; en este sentido, la oferta tiene que ser versátil y adaptarse a las exigencias del mercado.

2.3.2. Materia prima y maquinaria

Algodón

En Atuntaqui, y en sí, en toda Imbabura no se cultiva algodón porque éste se da en lugares de la costa, principalmente en Manabí y en Guayas²⁷⁴. Por el contrario, Antioquia es un departamento que tiene salida al Caribe, por lo que si se cultiva algodón, especialmente en el municipio de Uramita.

Históricamente el algodón producido en Ecuador no es de buena calidad; además, su producción es mínima, por lo que es poco competitivo. Actualmente, el algodón ecuatoriano provee apenas el 10% de la demanda interna²⁷⁵, lo que obliga a que el sector se abastezca cada vez más a través de importaciones, principalmente de Estados Unidos, Colombia y Perú.²⁷⁶

Por otra parte, Colombia tiene la ventaja de que su algodón es de calidad Premium lo que permite a la industria fabricar hilos y tejidos finos. Sin embargo, su producción ha ido disminuyendo drásticamente con el transcurso de los años y la mayor cantidad del algodón proviene de las importaciones. En este sentido, la producción nacional de algodón en Colombia ahora satisface sólo al 35% de la demanda local.²⁷⁷

²⁷³ Ibid., p. 259

²⁷⁴ RIZZO, Pablo, *El Cultivo de Algodón*, Proyecto SICA Banco Mundial, <http://www.sica.gov.ec/agronegocios/Biblioteca/Ing%20Rizzo/oleaginosas/algodon.htm>, acceso: 5 de abril de 2010, 12h30

²⁷⁵ PROEXPORT COLOMBIA, *Estudio de Mercado Ecuador – Insumos para la Confección*, op. cit., p. 3.

²⁷⁶ CORPEI, Ecuador Exporta, *Herramientas Estadísticas*,

<http://www.ecuadorexporta.org/contenido.ks?categoriaId=72&modo=-1&rs=N>, Acceso: 9 de marzo de 2009, 11h00

²⁷⁷ CARMONA, Rafael y GIL, Juan, op. cit., 257

Fibras, hilos y telas

Los materiales que más se utilizan para la confección en el *Cluster* Textil y de Confecciones de Atuntaqui son telas, hilos y lanas; éstos vienen principalmente de Otavalo en un 46% y del mismo cantón en un 42% (no existen fábricas textiles de este tipo de insumos propias del cantón, pero sí sucursales de empresas de otras partes del país que se han asentado en Atuntaqui²⁷⁸); el resto de las materias primas (12%), se la obtienen de Quito, Ambato y Colombia.²⁷⁹ En consecuencia, el 88% de la materia prima que requieren las empresas de confección del *Cluster* es fácilmente adquirido en Imbabura; aunque hay que considerar que la materia prima nacional no siempre es de la mejor calidad; además, ésta logra todavía abastecer al *Cluster* porque este es pequeño, pero si la producción se ampliara, probablemente sería necesario comprar un mayor porcentaje en otras provincias o importar.

El Ecuador es un país que no abastece la demanda nacional de textiles por lo que cada año se importa mucho más de los que exporta en textiles; por ejemplo, en 2008, el Ecuador importó aproximadamente cuatro veces el valor de lo que exportó.²⁸⁰ Además, en mercados como el guayaquileño que se han enfocado en la industria de la moda y el diseño de Alta Costura, existe la queja de que el país no tiene materia prima de calidad como para fabricar este tipo de prendas, por lo que es necesario importar.²⁸¹

En lo que respecta a materia prima requerida por el *Cluster* Textil/Confección, Diseño y Moda de Medellín, aunque el 60% de la producción de insumos (algodón, poliéster, nylon, acrílicos, lana, lycra, y todas las fibras naturales y manufacturadas) y el 55% de la producción de telas de todo el país se da en Antioquia²⁸², la producción total de materia prima en el *Cluster* es deficitaria. Así, Estados Unidos y Brasil se han convertido son los principales proveedores de este tipo de productos para el *Cluster*, “Brasil es el principal

²⁷⁸ David, Guevara, op. cit.

²⁷⁹ Diss., RUALES, op. cit., pp. 25 y 70

²⁸⁰ CORPEI, Ecuador Exporta, *Herramientas Estadísticas*, op. cit.

²⁸¹ EL TELÉGRAFO, *Una industria sin un despegue internacional*, Guayaquil, septiembre de 2009, <http://www.telegrafo.com.ec/espectaculo/noticia/archive/espectaculos/2009/09/13/Una-industria-sin-un-despegue-internacional--.aspx>, acceso: 25 de febrero de 2010, 13h15

²⁸² CARMONA, Rafael y GIL, Juan, op. cit., p. 257

*proveedor individual de tejidos planos de algodón y, en la etapa inicial de la cadena del algodón también sobresale Estados Unidos como principal proveedor de fibra”.*²⁸³

La producción nacional de insumos tampoco abastece la demanda nacional del sector, por lo se importan cerca del 60% de las materias primas, ocasionando que se incrementen los costos de producción de la industria.²⁸⁴ Aunque Colombia es un gran productor y exportador neto de confecciones (57% de la producción nacional se exporta), al mismo tiempo es un importador neto de textiles (sólo 15% de la producción nacional se exporta).²⁸⁵

La industria de telas de Colombia produce principalmente tejido de punto y tejido plano. El tejido de punto es por lo general de muy buena calidad, pero el tejido plano ha perdido competitividad debido a que sus empresas cuentan con maquinaria vieja y prácticas obsoletas.²⁸⁶

Maquinaria

Durante el programa ONUDI-MICIP se incentivó la compra de nuevas maquinarias para que las empresas puedan tener tecnología más avanzada, y así mejorar la calidad y el tiempo de sus procesos. Esto produjo externalidades, haciendo que importantes empresas de maquinaria textil y para la confección trasladen sus sucursales a Antonio Ante e instalen centros de mantenimiento, reduciendo costos de transporte de la maquinaria y permitiendo comprar repuestos de manera rápida y efectiva. Ahora, el 44% de las empresas compran su maquinaria únicamente en Antonio Ante y el 18% lo hacen en Antonio Ante y en Quito²⁸⁷.

Por su parte, Colombia invierte incluso más que China, Brasil y Estados Unidos en maquinaria textil y confección (el valor de las importaciones de maquinaria representa el 1% del valor de su producción), principalmente para

²⁸³ PALACIOS, Carlos y POSADA, Andrés, *Productividad del Cluster Ropa Interior Femenina-RIF en Medellín*, Movimiento Colombiano para la Productividad de Medellín y Antioquia, junio de 2005, http://www.google.com.ec/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=5&ved=0CUBUQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.productivamente.org%2Fmaps%2Fdoc%2FPRESENTACION%2520ESTUDIO%2520DE%2520PRODUCTIVIDAD%2520CLUSTER%2520CONFECCIONES.ppt&rct=j&q=importaciones+de+materia+prima+Cluster+Textil%2FConfecciones+Disse%C3%B1o+y+moda+Medell%C3%ADn&ei=mju7S9PoPImw9gTtI7zrBw&usg=AFQjCNG7sADrk5M3W5-6FKnK5Qy4xi_8fg, p. 6, acceso: 6 de abril de 2010, 08h00

²⁸⁴ MCKINSEY & COMPANY, op. cit., p. 19

²⁸⁵ INEXMODA, *Información del Sector*, <http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%C3%B3n/Informaci%C3%B3ndelsector/tabid/272/Default.aspx>, acceso: 3 de marzo de 2010, 14h50

²⁸⁶ CARMONA, Rafael y GIL, Juan, op. cit., p. 257

²⁸⁷ Diss., RUALES, Maura, op. cit., p. 36

reposición de maquinaria obsoleta y para adquisición de nueva maquinaria y tecnología. El 96% de los empresarios colombianos de esta industria aseguran que su maquinaria tiene menos de 10 años.²⁸⁸

En Medellín, particularmente, las empresas han adquirido nueva tecnología y maquinaria, sobre todo las empresas de confección; sin embargo, todavía hace falta que muchas empresas textiles se actualicen para mejorar el rendimiento del *Cluster*. Esto es necesario especialmente para las hilanderías, tejedurías, tintorerías y empresas de procesos de acabado porque la obsolescencia de sus maquinas es alto.²⁸⁹

De acuerdo a registros de la CCMA, hasta el año 2008 hubo aproximadamente 16 empresas que se dedicaban a la fabricación de maquinaria específica para la industria textil y de la confección (Ver Anexo V) en el *Cluster* Textil/Confecciones, Diseño y Moda de Medellín, por lo que gran parte de la maquinaria puede ser adquirida localmente.

2.3.3. Personal administrativo y mano de obra

En el *Cluster* de Atuntaqui muchos son administradores de su propia empresa, la cual adquirieron por lo general por herencia o tradición, lo que no implica que sean personas necesariamente preparadas. Cerca del 38% de las empresas unipersonales tienen administradores que han llegado sólo hasta la instrucción secundaria. Este fenómeno se da también en empresas familiares, en las que se otorgan cargos administrativos a los diferentes miembros, independientemente de si están preparados o no.²⁹⁰

Por otro lado, en el *Cluster* Textil/Confección, Diseño y Moda de Medellín, se considera que a nivel administrativo, los ingenieros encargados de dirigir los procesos carecen de experiencia y conocimientos necesarios debido a que por lo general son recién egresados²⁹¹, es decir que existe una deficiencia a nivel de mandos medios. Sin embargo, a nivel general, Colombia

²⁸⁸ MCKINSEY&COMPANY, op. cit., pp. 126-127 y 341

²⁸⁹ CARMONA, Rafael y GIL, Juan, op. cit., p. 257

²⁹⁰ Supra., pp. 15 y 16

²⁹¹ CARMONA, Rafael y GIL, Juan, op. cit., p. 261

tiene uno de los niveles más altos de competitividad a nivel de Gerentes Senior en Latinoamérica, sólo se encuentra por debajo de Chile y Brasil.²⁹²

En lo que respecta a la mano de obra, uno de los mayores problemas para las empresas del *Cluster* de Atuntaqui es la falta de mano de obra capacitada, lo que resta su productividad. Según un análisis de la Cámara de Producción Textil del cantón, en 2008 hubo un déficit de al menos 200 trabajadores para las diferentes áreas de la industria.²⁹³

Además, mucha de la mano de obra carece de nociones de diseño (modelaje, patronaje, acabados, diseños), y pese a que existe la Unidad de Servicios Técnicos de la Universidad Católica de Ibarra y el Centro de Diseño de la CCAA, algunos empresarios evitan mandar a sus empleados a capacitarse por temor a que posteriormente sean atraídos por otras empresas y pierdan su inversión²⁹⁴.

Otra debilidad del *Cluster* es que prácticamente no tiene diseñadores de moda. En las empresas pequeñas y medianas realizan los diseños personas que tienen creatividad y nociones de diseño ya sea por cursos o por propia capacidad y experiencia, pero por lo general no son graduados de diseño de modas. Sólo las compañías más grandes contratan diseñadores para las diferentes temporadas, pero a nivel general, todavía se evidencia una limitada creatividad y en muchos locales comerciales se exhiben productos que tienen mucha similitud los unos con los otros.²⁹⁵

Asimismo, al *Cluster* no sólo le hace falta operarias para la confección de prendas de vestir, también existe escasez de ingenieros textiles y de técnicos o ingenieros mecánicos que puedan reparar la maquinaria de las empresas. En el cantón hay apenas 5 ingenieros mecánicos que son muy demandados por todas las empresas, por lo que generalmente cobran un alto valor por su servicio.²⁹⁶

²⁹² PROEXPORT COLOMBIA, *Invierta en Colombia, Industria Textil y Confecciones*, Septiembre 2009, http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/081_Sector%20Textil%20y%20Confecciones.pdf, p. 37, acceso: 29 de noviembre de 2009, 12h50.

²⁹³ ARMAS, Carlos, *Atuntaqui debe gran parte de su desarrollo a la industria textilera*, El Universo, Atuntaqui, 8 de febrero de 2010, <http://www.eluniverso.com/2010/02/08/1/1447/atuntaqui-debe-gran-parte-desarrollo-industria-textilera.html>, acceso: 13 de marzo de 2010, 18h45

²⁹⁴ BURNEO, María del Carmen, op. cit., p. 117

²⁹⁵ Diss., RUALES, Maura, op. cit., p. 92

²⁹⁶ Guevara, David, op. cit.

La escasez de mano de obra capacitada no es sólo un problema de Atuntaqui, sino de todo el país. En Ecuador, la industria textil y de la confección se queja de que la mano de obra es deficiente y costosa, lo que encarece el producto final y lo hace menos competitivo²⁹⁷. Igualmente, el país no tiene mucha experiencia en lo que es Diseño de Modas ya que las universidades del Ecuador empezaron a incursionar recién desde la época de 1990 en esta carrera.²⁹⁸

Por el contrario, Colombia tiene uno de los costos laborales más bajos de Latinoamérica y la flexibilidad laboral y la disponibilidad de personal calificado permiten que los proyectos productivos sean rentables.²⁹⁹ De acuerdo a información del *World Competitiveness Yearbook 2008*, Colombia está clasificado como uno de los países de Latinoamérica con mayor disponibilidad de personal capacitado, incluso por encima de Chile, México y Brasil.³⁰⁰

Sin embargo, en el sector Textil/Confecciones, Diseño y Moda de Colombia, existen tres debilidades: hay un bajo nivel de escolaridad a nivel de mano de obra (más del 55% del personal ha llegado sólo hasta el bachillerato o menos); existe una baja oferta de programas educativos en ingeniería textil y por ende de personal dedicado a esta área; no se ha logrado alinear los programas académicos existentes, con las necesidades de la industria.³⁰¹

En Medellín, encontrar mano de obra calificada no es una tarea fácil. En una encuesta realizada a 131 empresas del sector Textil/Confecciones, Diseño y Moda de esta ciudad, se encontró que sólo el 38% de las empresas encuestadas consideran fácil encontrar personal local que tenga un nivel de capacitación y experiencia adecuados.³⁰²

Aunque los costos laborales de Colombia se encuentran por debajo del promedio en Latinoamérica³⁰³, dentro de la industria textil-confección el país

²⁹⁷ PROEXPORT COLOMBIA, *Estudio de Mercado Ecuador – Insumos para la Confección*, op. cit., p. 4

²⁹⁸ DIARIO EXPRESO, *Diseño de Modas, la Profesión es nueva en las universidades*, 2006, <http://www.diario-expreso.com/entregas-especiales/especiales/2009/01/19/especial-julio/html/amores3.asp>, acceso: 28 de febrero de 2010, 14h00

²⁹⁹ PROEXPORT COLOMBIA, *Invierta en Colombia*, op. cit., 35

³⁰⁰ Ibid., p. 37

³⁰¹ MCKINSEY&COMPANY, op. cit., pp. 20 y 349

³⁰² Ibid., p. 351

³⁰³ PROEXPORT COLOMBIA, *Invierta en Colombia*, op. cit., 38

está en desventaja frente a otros (sobre todo asiáticos) que tienen una mano de obra más barata. Mientras en Colombia el salario promedio es de US \$2,45 dólares la hora, en otros países está entre US \$0,31 y US \$1,88 dólares.³⁰⁴ Este problema también se encuentra en el caso de Ecuador.

Finalmente, a diferencia de Ecuador, Colombia tiene más de cien años de experiencia en Diseño de Modas y cuenta con asesoría internacional de España, Italia, Alemania y Francia. En Colombia y en Medellín, en comparación con Ecuador y Atuntaqui, existe una concentración bastante más alta de diseñadores de moda que han participado en las principales pasarelas del mundo.³⁰⁵

2.3.4. Infraestructura

Antonio Ante está localizado en la mitad de la provincia de Imbabura, la cual tiene una ubicación estratégica pues está a sólo 60 Km. de la capital de la República (Quito) y a 100 Km. de la frontera con Colombia. Además, en sentido perpendicular, la provincia es un eje comunicador entre la Costa y la Amazonía³⁰⁶ (Anexo VI)

Antonio Ante es el cantón de menor extensión territorial de la provincia de Imbabura, con apenas 83,10 Km.² ³⁰⁷ (Anexo VII y VIII). El tamaño del cantón y por ende de su población es un aspecto perjudicial para el desarrollo del *Cluster* puesto que en tan pequeño territorio es difícil desarrollar todos los sectores necesarios para el crecimiento industrial. Por ejemplo, la infraestructura hotelera, tan necesaria para recibir turistas y potenciales compradores, es algo de lo que Atuntaqui carece.³⁰⁸

Por otro lado, sí existen industrias, como la de la construcción, que se han desarrollado impulsadas por el crecimiento económico que ha traído la industria de la confección. El crecimiento de la industria de la confección a incitado a que más familias construyan casas en el casco urbano, o que adapten sus casas a manera de almacén. Precisamente, mientras en el año

³⁰⁴ MCKINSEY&COMPANY, op. cit., p. 19

³⁰⁵ CARMONA, Rafael y GIL, Juan, op. cit., p. 258

³⁰⁶ CÁMARA DE COMERCIO DE ANTONIO ANTE, *10 Años para Contar*, op. cit., p. 7

³⁰⁷ CÁMARA DE COMERCIO DE ANTONIO ANTE, *Guía Comercial ExpoAtuntaqui 2010*, p. 2

³⁰⁸ Guevara, David, Entrevista, op. cit.

2000, el municipio tramitaba dos permisos de construcción por semana, en en día se tramitan más de seis, por lo que el gobierno local ha iniciado una nueva planificación física acorde con el desarrollo de la urbe³⁰⁹.

La infraestructura municipal y la oferta de servicios públicos también ha mejorado mucho y ahora los rellenos sanitarios y las piscinas de procesamiento de aguas residuales de Atuntaqui son de las mejores del país³¹⁰; aunque todavía se observan falencias en los servicios públicos.³¹¹

En lo que respecta a infraestructura para el transporte, Atuntaqui tiene únicamente acceso directo a la carretera Panamericana Norte (Anexo VII). Además, ésta es una provincia que no tiene aeropuerto y que al pertenecer a la Sierra, tampoco cuenta con un puerto marítimo.

La Panamericana Norte fue concesionada en 1996 a la empresa pública Panavial S.A.³¹², misma que mejoró notablemente el estado de la carretera facilitando el desplazamiento del transporte terrestre. Esto ha compensado en parte la falta de acceso de la provincia al transporte aéreo porque ahora el transporte comercial terrestre puede llegar más fácilmente a Quito (a 123 Km. de Atuntaqui), donde se encuentra el aeropuerto internacional más cercano. Por otro lado, el puerto más importante del Ecuador y uno de los más importantes de Latinoamérica se encuentra en Guayaquil, a aproximadamente 535 Km. de Atuntaqui.

Ahora bien, la ciudad de Medellín, sin contar con todo el departamento de Antioquia al que pertenece el *Cluster*, es una ciudad grande con una extensión territorial de 382 Km.², territorio que representa el 0,6% del área total del Departamento de Antioquia³¹³. El amplio territorio de Medellín y de Antioquia permite el desarrollo de varias industrias en la zona, y que se conformen diferentes *Clusters* alrededor de las principales industrias. Dentro de estos *Clusters* existen tres que pertenecen a industrias transversales, es decir,

³⁰⁹ CÁMARA DE COMERCIO DE ANTONIO ANTE, *10 Años para Contar*, op. cit., p. 24

³¹⁰ María del Carmen Burneo, Entrevista, op. cit

³¹¹ Supra., pp. 29 y 30

³¹² ECUADOR, Ministerio de Transporte y Obras Públicas, *La Concesión de la vía Panamericana (E35): Rumichaca-Riobamba*, http://www.eurosocialfiscal.org/uploads/documentos/20070619_180619_PRESENTACION_PANAVIAL_ECUADOR_3.ppt, p. 5, acceso: 15 de abril de 2010, 17h35

³¹³ COLOMBIA, Municipio de Medellín, *Medellín y su Población*, 2006, http://www.medellin.gov.co/alcaldia/jsp/modulos/P_ciudad/pot/Acuerdo%2046/4%20MEDELLIN%20Y%20SU%20POBLACION.pdf, acceso: 9 de febrero de 2010, 19h50

que benefician directamente al resto de industrias: el de Energía Eléctrica, el de Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones y el de Tecnologías de la Información.

Medellín tiene suficiente infraestructura hotelera para recibir no sólo a turistas, sino también a los cientos de personas de negocios que llegan para participar en múltiples negocios. Sólo dentro de Medellín existe una aglomeración de más de 200 hoteles de todas las características y presupuestos, ubicados en su mayoría en los conglomerados de negocios o en los sectores más turísticos de la ciudad. En total, entre los diferentes hoteles, se ofrece más de 4.500 habitaciones de categoría superior para ejecutivos³¹⁴.

La infraestructura municipal de Medellín permite que los servicios públicos sean eficientes y de calidad. La ciudad cuenta con la mayor cobertura de servicios públicos domiciliarios del país: en el área urbana la cobertura es del 99,9% de agua potable, 95,3% en alcantarillado y 100% en energía eléctrica.³¹⁵

Pese a la geografía accidentada del Departamento de Antioquia, el Gobierno Nacional ha dedicado dinero y esfuerzo a mejorar esta situación a través del Plan Nacional de Desarrollo, por lo que Antioquia cuenta con una red de carreteras que pasan principalmente por Medellín, conectando a su ciudad capital con el resto de ciudades del departamento y del país. De hecho, Medellín es atravesada por 8 carreteras pavimentadas³¹⁶. (Ver Anexo IX)

La carretera Panamericana une a Medellín con Turbo, ciudad que se encuentra a 341 Km. de Medellín y que tiene el puerto marítimo del departamento de Antioquia. El Puerto de Turbo da al mar Caribe (Anexo IX y X) y es una instalación destinada principalmente a la salida de la producción bananera de la zona, pero también se exporta otro tipo de productos y se importa principalmente materias primas. Aunque no es un puerto grande, éste y

³¹⁴ BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID) – MEDELLÍN, *Infraestructura Hotelera*, <http://www.bidmedellin09.com/hotelera.htm>, acceso: 25 de febrero de 2010, 01h20

³¹⁵ COLOMBIA, Municipio de Medellín, *Medellín y su Población*, op. cit. P. 88

³¹⁶ COMUNIDAD LATINOAMERICANA DE SEGURIDAD INTEGRAL, *Carreteras del Oriente de Colombia*, Informe de Carreteras, abril de 2010, <http://www.colseg.com/noticias/carreteras/oriente.htm>, acceso: 15 de abril de 2010, 20h40

la carretera que llega hasta aquí desde Medellín, serán ampliados próximamente como parte del Plan Departamental de Desarrollo.³¹⁷

Antioquia “cuenta con cerca de 50 aeródromos y campos de aterrizaje, tanto oficiales como particulares”³¹⁸; el más importante es el aeropuerto internacional José María Córdoba, situado en el municipio de Rionegro a 45 Km. de Medellín (Anexo IX). Aunque este aeropuerto es el único internacional que existe en el departamento, Medellín también tiene el aeropuerto Olaya Herrera que atiende vuelos nacionales e internos y es considerado el principal aeropuerto regional de Colombia.³¹⁹

Ecuador y Colombia tienen una ubicación privilegiada al estar ubicados en un punto intermedio del continente Americano, pero Colombia tiene una ventaja extra por ser el único país de Suramérica que tiene salida al océano Pacífico y al Atlántico (Anexo XI). Estas dos condiciones han convertido a Colombia en la puerta de entrada a Latinoamérica para diferentes países del mundo.

2.3.5. Empresas de productos complementarios

Al hablar de empresas de productos complementarios nos referiremos específicamente a empresas productoras y de venta de zapatos y accesorios para vestir.

En el *Cluster* de Atuntaqui no hay empresas que se dediquen a la producción de zapatos ni de accesorios y complementos, únicamente hay almacenes que se realizan ventas de estos productos.

Cerca de Atuntaqui, en la ciudad de Cotacachi que se encuentra a sólo 7.3 Km., existe una aglomeración de empresas de prendas de vestir (chompas, pantalones, camisas, etc.), zapatos y accesorios (carteras, billeteras, entre otros) fabricados exclusivamente en cuero; pero por el momento no existe asociatividad entre este sector con el de Atuntaqui.

³¹⁷ CONEXIÓN CIUDAD, *Vías de Comunicación y Sistemas de Transporte*, Información Antioquia, 2008, <http://www.conexionciudad.com/InformaciónAntioquia/Viasytransporte/tabid/193/Default.aspx>, acceso: 15 de abril de 2010, 20h55

³¹⁸ Id.

³¹⁹ Id.

Por otra parte, según datos de 2008, en el *Cluster* de Medellín existen alrededor de 266 empresas de fabricación del calzado, la mayoría de calzado de cuero, y 856 empresas de venta al por menor de calzado de todo tipo; hay también cerca de 156 compañías de fabricación de bolsos y artículos de viaje; y 3.383 empresas que, además de dedicarse a la venta al por mayor y menor de las prendas de vestir del *Cluster*, se dedican a la venta de accesorios de prendas de vestir (Ver Anexo V). No obstante, como se observa en el Anexo IV todavía es necesario fortalecer la presencia y las relaciones de este tipo de empresas dentro de la zona del *Cluster*.³²⁰

2.3.6. Transporte Comercial

En el *Cluster* de Atuntaqui encontramos únicamente empresas dedicadas al transporte comercial terrestre, pero no empresas que se dediquen a dar servicios de logística de transporte comercial aéreo o marítimo.

Al cotejar la información que aparece sobre las compañías existentes en Antonio Ante, tanto de la Guía Comercial de la Expo Atuntaqui 2010³²¹ como de la Superintendencia de Compañías³²², obtenemos que dentro del cantón hay solamente 5 compañías registradas que se dedican al transporte de carga liviana, y la sucursal de una compañía de Quito dedicada al transporte de correspondencia y paquetes. Se observa, entonces, que este servicio todavía es débil dentro del *Cluster*.

En el caso de Medellín, al no existir información oficial sobre el número de empresas dedicadas al transporte y la logística de exportación en el *Cluster*, se recurrió a consultar el número aproximado de empresas de transporte de carga comercial terrestre que hay en Medellín en la página de una compañía que comercializa publicidad en sus Portales de Internet y Catálogos Impresos de empresas de diferentes sectores comerciales de Colombia. Se descubrió que en Medellín existe un número considerablemente alto de empresas de carga comercial terrestre (86 empresas registradas en esta página, pero

³²⁰ NB. En el Gráfico N° 4, este tipo de empresas aparecen como "Accesorios" y se refiere a todas las empresas incluidas dentro de los CIU 369908-12, entre los que encontramos empresas dedicadas a la fabricación de sombrillas, bastones, botones, broches, cierres, artículos de uso personal, joyas fantasía, entre otros.

³²¹ CÁMARA DE COMERCIO DE ANTONIO ANTE, *Guía Comercial Expo Atuntaqui 2010*, p. 72-73

³²² ECUADOR, Superintendencia de Compañías, *Consulta de Compañías por Provincia y Actividad Económica*, http://www.supercias.gov.ec/web/publico/extranet/cgi/clientes/cl_consulta_cias.exe/ciu_resultados?provincia=10&can-ton=02&rama=1&subrama=160&actividad=16023.0.03&letra_inicial=0&pagina=1&base=0&consultar=+++++++CONSULTAR++++++, acceso: 24 de abril de 2010, 20h40

seguramente existen más).³²³ Sin embargo, al no haber mayor asociatividad entre el *Cluster* y las empresas de transporte terrestre, los costos del transporte terrestre interno representan a las empresas de Medellín y todo Colombia, aproximadamente el 40% del costo total del transporte hasta el mercado de destino en el exterior.³²⁴

Por otro lado, el comercio exterior de los textiles y prendas de vestir de Colombia ha crecido, generando externalidades que han beneficiado sobre todo a la industria del transporte internacional. De hecho, las importaciones de la industria textil/confecciones y moda aumentaron 60% durante el primer semestre del 2008 en comparación con el mismo periodo del 2007, y las exportaciones del mismo sector crecieron 43%”.³²⁵

Al verse beneficiada por el comercio del sector textil y de confecciones, DHL, una de las más grandes multinacionales de logística y transporte internacional, participó en Colombiamoda 2008 para presentar las soluciones especializadas que la empresa tiene para atender las necesidades específicas de la industria textil y de la moda, tanto al momento de importar como al momento de exportar.³²⁶ De esta manera, el *Cluster* Textil/Confecciones, Diseño y Moda de Medellín, y en general toda la industria textil y de la moda de Colombia, han empezado a dar pasos hacia la asociatividad y trabajo conjunto con las empresas de transporte.

2.3.7. Instituciones educativas y de capacitación

Uno de los problemas del *Cluster* de Atuntaqui es que aún no cuenta con instituciones locales que sean lo suficientemente especializadas en la formación de profesionales para la industria textil y de la confección tanto a nivel operativo como administrativo. Dentro del cantón existen únicamente centros artesanales que forman operarios para la industria, como son: el Centro Artesanal Teodoro Wolf, el Ambuquí y el San José de Natabuela. También, para formar profesionales a nivel técnico, está el Instituto Técnico Alberto

³²³ PUBLICAR, *Transporte Terrestre de Carga*, Colombia, <http://www.catalogodelogistica.com/Colombia/Antioquia/Medellin/ES/1-3-1---5498/TransporteTerrestredeCarga.aspx>, acceso: 25 de abril de 2010, 13h23

³²⁴ MCKINSEY&COMPANY, op. cit., pp. 19 y 133

³²⁵ MISIÓN PYME.COM, *Comercio exterior de textiles sigue al alza*, 01 de agosto de 2010, <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/2427/77/>, acceso: 12 de marzo de 2010, 10h26

³²⁶ Id.

Enríquez que ofrece a los estudiantes la opción de bachillerato en Industria del Vestido por lo que forma a los estudiantes también en el aspecto administrativo y gerencial.

En Antonio Ante no hay universidades, pero en la ciudad de Ibarra, a tan sólo 12 Km. de Atuntaqui, hay dos que ofrecen carreras afines con las necesidades del *Cluster*. La Pontifica Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra tiene la carrera de Diseño y Producción de Vestuario, y la Universidad Técnica del Norte ofrece el título en Ingeniería Textil; gran parte de los trabajadores de la industria textil y de la confección de Atuntaqui se han graduado en estas universidades.

La Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra, a través de la Unidad de Servicios Empresariales (USE), se ha involucrado en la capacitación del *Cluster* desde inicios del programa ONUDI-MICIP, especialmente en lo que respecta a capacitación para diseño y mejoramiento de los tiempos de producción.³²⁷

La CCAA también ha participado dentro de la capacitación de las empresas del *Cluster*. En un principio se formó en las instalaciones de la Cámara el Centro de Diseño, que además de ofrecer la tecnología Gerber a las empresas que no pueden adquirirla, brinda capacitación en el uso de esta tecnología y en la optimización de diferentes procesos tecnológicos y de producción dentro de la industria.

Además, en marzo de 2010, la CCAA abrió las puertas de un nuevo Centro de Capacitación para Operarios. Este centro se creó con la intención de formar a operarias y operarios a nivel técnico para la industria de la confección y actuar como una bolsa de empleos que pueda lanzar al sector mayor número de mano de obra calificada. Para un futuro, la CCAA tiene la intención de formar centros de capacitación para mandos medios y también para capacitar a personas en diseño de modas.³²⁸

³²⁷ Supra., pp. 20-24

³²⁸ David, Guevara, op. cit.

El gobierno nacional a través del MIPRO ha estado también involucrado en los procesos de capacitación de la industria de Atuntaqui, ya sea a través de cursos de capacitación o aportando con dinero. Las capacitaciones ofrecidas por el MIPRO han sido principalmente sobre procesos de contabilidad, compras públicas y declaración de impuestos.³²⁹ Además, en enero de 2010, firmó con la CCAA un convenio de cooperación y donó US \$150 mil para la formación de centros de capacitación de Recursos Humanos.³³⁰

Conforme se ha desarrollado la industria textil y de la confección de Atuntaqui, los empresarios se han empezado a interesar en la exportación de sus productos y han buscado capacitación para el efecto. Justamente, a través del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), recibieron capacitación en etiquetado y rotulado y, la CORPEI, a su vez, brindó asistencia técnica en competitividad.³³¹

Por otro lado, el sistema ecuatoriano de educación superior no se ha enfocado en recoger datos reales sobre qué tipo de profesionales necesita el país y cada provincia, lo que repercute en el déficit de profesionales capacitados para ciertas industrias, incluido la industria textil y de la confección.³³² El área Textil, del Diseño y la Moda en la educación superior es una de las más escasas en el país. De acuerdo a los registros del CONESUP, en Ecuador hay sólo 10 universidades y 16 Institutos que brindan carreras en Diseño de Modas, ofreciendo títulos de tercer nivel, técnico superior o tecnólogo; sólo 3 universidades y 1 Instituto ofrecen carreras de relacionadas con el área textil; y únicamente la Universidad de Azuay brinda un título a nivel de postgrado en el área: Diplomado Superior en Moda, Ergonomía y Patronaje.³³³

En Colombia la situación de las Universidades y de los Institutos es similar a la del Ecuador, pero el principal problema de Colombia se debe más a

³²⁹ CÁMARA DE COMERCIO DE ANTONIO ANTE, 10 años para contar, op. cit., p. 123

³³⁰ ECUADOR, Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), *Atuntaqui debe gran parte de su desarrollo a la industria textilera*, febrero de 2010, http://www.micp.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1051:atuntaqui-debe-gran-parte-de-su-desarrollo-a-la-industria-textilera&catid=37:prensa&Itemid=103, acceso: 8 de marzo de 2010, 13h00.

³³¹ DIARIO HOY, *Atuntaqui, ícono de la industria textil del Ecuador*, 21 de julio de 2008, <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/demanda-externa-de-sombreros-supera-la-oferta-299449-299449.html>, acceso: 13 de marzo de 2010, 10h00

³³² LA HORA, *Imbabura, una provincia de empleados*, <http://www.lahora.com.ec/frontEnd/main.php?idSeccion=964753&idRegional=24>, acceso: 17 de febrero de 2010, 9h45

³³³ ECUADOR, Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP), op. cit.

la falta de demanda de este tipo de carreras. En todo el país existen sólo 10 universidades que ofrecen Diseño de Modas y cerca de 10 Institutos que brindan programas técnicos o tecnológicos; antes habían más universidades que abrieron este tipo de programas pero los cerraron o están inactivos por falta de interesados. En lo que respecta a carreras textiles, sólo 1 Universidad ofrece la carrera de Ingeniería Textil y 2 Institutos registrados ofrecen tecnologías en Diseño Textil. Además, no hay en todo el país ningún tipo de programa gerencial especializado, ni postgrados para el área textil o de diseño y moda.³³⁴

De las pocas universidades e institutos que brindan este tipo de carreras en Colombia, 6 se encuentran en Medellín (3 universidades y 3 institutos). Igualmente, es en esta ciudad donde se encuentra la única universidad del país que ofrece la carrera de Ingeniería Textil.³³⁵ Esto se convierte en una ventaja para el desarrollo del *Cluster* Textil/Confección, Diseño y Moda de Medellín, aunque como se aprecia en el Anexo IV, hace falta fortalecer la asociatividad con los centros de educación y capacitación.

Asimismo, en Medellín y Bogotá se encuentra la Escuela de Diseño y Mercadeo de Moda Arturo Tejada, misma que tiene 50 años de existencia y ha formado importantes diseñadores de Colombia en sus dos localidades. Esta escuela tiene tres tipos de carreras: Diseño y Mercadeo de Moda, Espacios Comerciales y Mercadeo Visual, y Producción de Eventos; adicionalmente ofrece formación avanzada en Diseño estratégico e Innovación para la Industria de la Moda y cursos especiales de capacitación en diferentes áreas del diseño de vestuario.³³⁶

En lo que se refiere a capacitación externa para los empleados de las empresas del sector, la mayoría confía en el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) y en diferentes entidades técnicas para impartir capacitación a sus empleados; en cambio, una minoría opta por programas universitarios.³³⁷ Las

³³⁴ COLOMBIA, Sistema Nacional de Información de Educación Superior (SNIES), *Consulta de Programas Académicos*, <http://200.41.9.227:7777/men/sniesBasico/informacionProgramasAcademicos.jsp?d-49781-s=7&d-49781-o=2&d-49781-p=2&programa=dise%F1o+de+modas&orden=&area=&municipio=&departamento=&Submit=Buscar+programa&departamentoL=&nivel=&origen=>, acceso: 26 de abril de 2010, 19h30

³³⁵ Id.

³³⁶ COLEGIO DE DISEÑO Y MERCADEO DE MODA ARTURO TEJADA, <http://www.arturotejada.edu.co/home.htm>, acceso: 28 de abril de 2010, 8h00

³³⁷ MCKINSEY&COMPANY, op. cit., p. 352

principales entidades que ofrecen cursos de capacitación técnica en Medellín son el SENA, y centros de compensación como COMFENALCO y COMFAMA (Anexo XII). Adicionalmente instituciones como Inexmoda, Proexport y la Cámara de Comercio brindan variedad de cursos en temas para el sector.³³⁸

2.3.8. Empresas de tecnología y software especializado

La industria del software es transversal e indispensable para generar innovación y competitividad en cualquier sector de la producción. Esta industria tiene una tendencia creciente en todas las partes del mundo debido a que el 80% del software requerido por los diferentes sectores productivos es hecho la medida de las empresas.³³⁹

En Atuntaqui, apenas el 1% de las empresas han logrado adquirir software especializado para la confección y todas trabajan con el mismo sistema que tiene la Cámara de Comercio en su centro de Diseño: el sistema CAD/CAM de Gerber.³⁴⁰ No se ha logrado desarrollar en la región ningún otro software para confección y no hay empresas en Atuntaqui que diseñen y provean software.

En Medellín, esta industria está más desarrollada e incluso existen incubadoras de empresas de tecnología y software³⁴¹; sin embargo, todavía es considerado un sector débil dentro del *Cluster* (Ver Anexo IV)

2.3.9. Instituciones financieras y de crédito

En Atuntaqui, las instituciones financieras que han estado al tanto y han auspiciado en cierta forma el crecimiento de la industria, han sido las públicas, principalmente el Banco Nacional del Fomento (BNF), institución que ha otorgado créditos a las empresas anteñas de diferente tamaño y ha apoyado al financiamiento de las Expo Atuntaqui. La Corporación Financiera Nacional

³³⁸ Ibid., p. 322.

³³⁹ CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA, *Cluster: Una estrategia para crear ventaja competitiva*, op. cit., p. 61

³⁴⁰ Supra., p. 20-23

³⁴¹ CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA, *Cluster: Una estrategia para crear ventaja competitiva*, op. cit., p. 61

(CFN), en cambio, no ha logrado estar al tanto de las necesidades de la industria de este cantón.³⁴²

Más del 50% de las empresas del *Cluster* todavía pertenecen al sector informal, por lo que los propietarios de las empresas tienen que pedir créditos a título personal y les otorgan sólo préstamos pequeños. Además, las empresas del *Cluster* tenían más facilidad de acceder a créditos cuando de manejaban bajo el régimen artesanal porque podrían acceder a préstamos de fomento productivo, pero después del programa ONUDI-MICIP, varias empresas pequeñas optaron por trasladarse al régimen laboral, lo que ha dificultado su acceso al crédito³⁴³. En el país no existen líneas de crédito directas ni exclusivas para el sector textil-confección, ni un tratamiento preferencial, por lo que las tasas de crédito se rigen al mercado y por lo general son muy altas para lo que un microempresario puede afrontar.³⁴⁴

En abril de 2007, se establecieron los créditos 5-5-5, entregados a través del BNF para destino productivo, a las personas naturales o jurídicas legalmente constituidas; estos créditos otorgan hasta US \$5.000, con un plazo de 5 años y una tasa de interés de 5%. Sin embargo, hasta el año 2008 existieron quejas de que este tipo de crédito no ha podido ser obtenido por ningún miembro de la Cámara Nacional de Microempresas, debido principalmente a que *“el plan 5-5-5 empieza con la entrega de \$500 a tres meses de plazo, luego son \$1.000 a un año y posteriormente, \$3 000 a tres años; solo después de ese proceso se puede alcanzar el crédito denominado 5-5-5”*.³⁴⁵ Esto es una limitante para el sector textil y de confecciones de Atuntaqui porque los productores muy pequeños tienen dificultades para acceder a este crédito.

Por otro lado, el apoyo del sector financiero privado es prácticamente nulo debido a que muchas empresas tuvieron dificultades de pago en el pasado por situaciones coyunturales como la Guerra con el Perú y la dolarización que provocaron que el sistema financiero otorgue calificaciones bajas a algunas de las empresas anteñas.³⁴⁶

³⁴² David, Guevara, op. cit.

³⁴³ BURNEO, María del Carmen, op. cit., p. 83

³⁴⁴ Diss., RUALES, Maura, op. cit., p. 81

³⁴⁵ GRUPO HOY, *El crédito 5-5-5 del Banco del Fomento aún 'no es de todos'*, Quito, 28 de julio de 2008, <http://www.hoy.com.ec/Suplemen/blan512/byn.htm>, acceso: 22 de abril de 2010, 10h30

³⁴⁶ David, Guevara, op. cit.

En Colombia, como se observa en el Anexo IV, el Banco que más ha apoyado a la industria textil y por ende al *Cluster* de Medellín es Bancóldex (Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A.). Esta es una institución de economía mixta que brinda créditos únicamente al sector comercial e industrial financiando las necesidades de empresas de diferentes industrias y tamaños con el fin de promocionar financieramente las exportaciones del país.

Bancóldex ha venido apoyando cada vez más las necesidades del sector textil y de confección, y según cifras del mismo banco, en 2007 desembolsó un total de US \$466.662 millones sólo para créditos de los sectores textil, confecciones y cuero; lo que significó un incremento del 261% frente al total desembolsado para este sector en 2006.³⁴⁷ A más de Bancóldex, no ha existido mayor apoyo de las diferentes instituciones financieras hacia el *Cluster* o el sector textil-confecciones.

En Colombia existe un alto nivel de informalidad en el sector textil y de la confección, es así que más del 40% de las empresas colombianas de esta industria pertenecen al sector informal, tendencia que es similar en Medellín.³⁴⁸ La informalidad se convierte en un círculo vicioso que conduce al estancamiento, puesto que cuando las empresas no son formales tienen difícil acceso al crédito y no pueden crecer, y al no poder crecer, no encuentran los incentivos necesarios para formalizar su empresa.

Considerando esta situación, la Alcaldía de Medellín, en conjunto con Comfama³⁴⁹ y Crea-me³⁵⁰, crearon el fondo de capital de riesgo “Capital Medellín”. Este fondo tiene como objetivo la puesta en marcha de nuevas empresas y el fortalecimiento de los planes de expansión, crecimiento y formalización de empresas de reciente creación, por lo que no exige a las empresas un historial de riesgos.³⁵¹

³⁴⁷ MISIÓNPYME.COM, *Sector con 'buen hilo'*, 25 de enero de 2008,

<http://www.misionpyme.com/cms/content/view/2182/771/>, acceso: 27 de febrero de 2010, 15h30

³⁴⁸ MCKINSEY&COMPANY, op. cit., p. 14

³⁴⁹ Empresa social de carácter privado, autónoma, vigilada por el Estado colombiano, que cubre con sus acciones a un millón y medio de personas en el Departamento de Antioquia en Colombia y que presta anualmente más de 90 millones de servicios de salud, educación, crédito, vivienda, recreación y cultura.

³⁵⁰ Centro Integral de Servicios Empresariales; organización con más de 12 años de experiencia que genera cultura emprendedora, acompaña la creación de empresas y fortalece las ya existentes.

³⁵¹ CONTACTO-I, *Fondo Capital Medellín*, Medellín, 2010, http://www.contacto-i.org/site/index.php?option=com_content&view=article&id=637:fondo-capital-medellin-&catid=34:noticias-secundarias&Itemid=84, acceso: 27 de febrero de 2010, 16h00

Este fondo está dirigido a diferentes grupos beneficiarios, y uno de ellos son las empresas pertenecientes a los diferentes *Clusters* que se han conformado en Medellín, por lo que el *Cluster* Textil/Confecciones, Diseño y Moda resulta ser beneficiado directamente con este fondo.

2.3.10. Los Gremios

Cámaras de Comercio

Las Cámaras de Comercio son el gremio de los empresarios y comerciantes (de diversas industrias) de una determinada ciudad o región, por ende, tienen un papel primordial para desarrollo regional: actuar como promotores de las industrias regionales y como articuladores entre el sector público y privado. Tanto en Atuntaqui como en Medellín, las Cámaras de Comercio locales han entendido la valiosa misión de este tipo de gremios y se han convertido en verdaderos impulsores del crecimiento industrial y económico de sus respectivas zonas geográficas.

Sin embargo, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (CCMA) tiene más tiempo de experiencia que la de Atuntaqui, lo que le ha permitido tener más ingerencia y ser más proactiva. De hecho, la Cámara de Comercio de Antonio Ante (CCAA) fue creada en abril de 2002 y cuenta con sólo 286 miembros, de los cuales el 70% pertenece al área textil y de la confección³⁵²; en contraste, la CCMA nació en 1904 y sus 70.000 miembros activos pertenecen a varias industrias³⁵³, por lo que la Cámara se enfoca en el desarrollo industrial integral de toda la región y no en una sola industria como sucede en Antonio Ante.

La CCAA está involucrada principalmente en el desarrollo de la industria de la confección, y se hizo cargo de la organización de la Expoferia Atuntaqui a partir de su tercera edición. Desde la feria realizada en 2006, con el apoyo de la municipalidad, implementó un Plan de Publicidad “Marca Ciudad” (*City Marketing*), creando una imagen y un eslogan para que la ciudad sea

³⁵² CÁMARA DE COMERCIO DE ANTONIO ANTE, 10 años para contar, op. cit., p. 96

³⁵³ CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA, *Historia, Misión y Visión*, <http://www.camaramedellin.com.co/Quiénessomos/Historiamisiónyvisión/tabid/72/Default.aspx>, acceso: 1 de marzo de 2010, 18h34

reconocida a través de su principal industria: la confección de prendas de vestir³⁵⁴.

Cuando inició el programa ONUDI-MICIP en la ciudad, la CCAA acogió el papel de impulsar la asociatividad entre las diferentes empresas e industrias del cantón, aunque esta labor cada vez se dificulta más debido a la falta de colaboración de ciertos empresarios y sectores³⁵⁵. Adicionalmente, a mediados de 2006, impulsada por el mismo programa, la Cámara elaboró un plan estratégico y estableció por primera vez su misión, visión, políticas de acción y sus responsabilidades como institución representante de los intereses de los empresarios³⁵⁶.

El caso de la CCMA es diferente; esta institución tiene tantos años de experiencia que se ha convertido en un centro que presta servicios integrales no sólo a Medellín sino a 69 municipios de Antioquia; además, lidera proyectos para convertir a Medellín y a Antioquia en una plataforma para operar negocios en el país y funciona como recopilador de información y órgano consultivo para entidades públicas y privadas³⁵⁷.

La CCMA ha tomado la iniciativa de desarrollar la competitividad del sector industrial y comercial de Medellín y de Antioquia en sus manos y, en a partir de 1994 ha liderado por si sola el desarrollo de estudios industriales y de competitividad del Departamento. Así, la CCMA ha logrado determinar cuáles son los sectores de la región con más potencial y ha emprendido la misión de desarrollar *Clusters* en torno a los mismos, para lo que ha encontrado como aliado al municipio de Medellín.

Asimismo, la CCMA ha logrado que diferentes actores públicos y privados a nivel local e internacional se interesen en la causa de Medellín. En un estudio realizado en 1999 se encargó de formular 5 retos para mejorar la competitividad de los sectores industriales y se establecieron actores responsables de lograr cada reto, entre los que se incluían: la Secretaría de Educación, el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), el Consejo de

³⁵⁴ CÁMARA DE COMERCIO DE ANTONIO ANTE, 10 años para contar, op. cit., pp. 96 y 117

³⁵⁵ Guevara, David, Presidente de la Cámara de Comercio de Antonio Ante, Entrevista, op. cit.

³⁵⁶ CÁMARA DE COMERCIO DE ANTONIO ANTE, 10 años para contar, op. cit., pp. 99 - 101

³⁵⁷ CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA, *Historia, Misión y Visión*, op. cit.

Competitividad de Antioquia, el Municipio de Medellín, las universidades, la Cámara de Comercio de Medellín, los gremios y el sector público.

Gremios de industriales textiles a nivel nacional

En Ecuador, el gremio que agrupa los industriales textiles es la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), gremio que fue conformado el 30 de septiembre de 1943 con el objetivo de velar por los intereses del sector textil del país y de lograr que el sector establezca relaciones y diálogos con el gobierno, con los trabajadores y con el público³⁵⁸. Este gremio agrupa a más de 180 empresas pertenecientes a la industria textil y de la confección pero no tiene mayor con la industria del diseño y de la moda.³⁵⁹

Este gremio no había tenido mayor contacto ni involucramiento en el desarrollo de la industria textil y de confecciones de Atuntaqui; sin embargo, en 2008, motivada por el trabajo que la Corpei empezó a realizar con el *Cluster*, la AITE decide invitar a la CCAA para que se afilie al gremio por ser un referente nacional de la industria de la confección.³⁶⁰ El principal beneficio de esta alianza es el lograr un mayor ingreso a mercados internacionales, puesto que a través de la AITE, Atuntaqui ha logrado participar en Misiones Comerciales a otros países, en Ruedas de Negocios con otros productores textiles y de confección y con cadenas de ropa de todo el país, además de mantenerse constantemente informados sobre los proyectos del sector.³⁶¹

Por otro lado, en Colombia, existen tres gremios representativos que abarcan a los líderes y empresas de la industria textil, de la confección y la moda, de Colombia y Medellín: ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, ACOPI (Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) y Asotextil (Asociación Nacional de Distribuidores Textiles e Insumos Para la Confección). (Ver Anexo IV)

³⁵⁸ ASOCIACIÓN DE INDUSTRIALES TEXTILES DEL ECUADOR (AITE), *Acerca de AITE*, http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=2, acceso: 7 de marzo de 2010, 19h15

³⁵⁹ EL TELÉGRAFO, *Una industria sin un despegue internacional*, op. cit.

³⁶⁰ Barsallo, Elizabeth, Ex-coordinadora Sectorial del Sector Textil (Corpei), Entrevista, *Proyectos y acciones emprendidas por Corpei a favor del sector textil*, Quito, 22 de septiembre de 2010.

³⁶¹ CÁMARA DE COMERCIO DE ANTONIO ANTE, *10 años para contar*, op. cit., pp. 119 y 120

De estos tres, el principal es la ANDI, gremio que abarca empresarios de distintos sectores productivos, por lo que para funcionar efectivamente ha tenido que dividirse en Cámaras Sectoriales. El trabajo efectuado por la Cámara Algodón, Fibras, Textil y Confecciones de la ANDI ha beneficiado directamente el desarrollo del *Cluster* Textil/Confecciones, Diseño y Moda de Medellín ya que está encargada de que el sector cumpla con las normas técnicas y de calidad necesarias para ingresar a mercados internacionales.³⁶²

Aparte de estos tres, existen otros gremios que no han tenido mucho relacionamiento con el *Cluster* pero que se espera fortalecer sus vínculos puesto que su participación es esencial para el crecimiento del mismo. Este es el caso de ASCOLTEX (Asociación Colombiana de Productores Textiles) y de ACOLTEX (Asociación Colombiana de Técnicos Profesionales Textiles y de la Confección); el objetivo principal de esta última es mantener el nivel académico de los profesionales de la cadena fibras-textil-confección.³⁶³

Cabe destacar que en Medellín, las asociaciones y gremios han sido considerados como parte del *Cluster*³⁶⁴ (Ver Anexo IV), lo que les hace involucrarse directamente con las actividades y el desarrollo del mismo; aspecto que no sucede en el *Cluster* de Atuntaqui.

2.3.11. Otras instituciones de Apoyo

A diferencia de Ecuador, en Colombia existen instituciones de carácter privado pero sin fines de lucro, que no son gremios sino más bien centros de investigación y desarrollo, específicamente para el área de las confecciones y de la moda, por lo que han estado bastante involucradas con el *Cluster* Textil/Confecciones, Diseño y Moda de Medellín. Entre estas tenemos: Inexmoda y Cedemoda.

Inexmoda (Instituto para la Exportación y la Moda) fue creado en Medellín en 1987 por los industriales colombianos que conforman la cadena

³⁶² ANDI, *Programa de Transformación Productiva, Plan de Normalización*, http://www.andi.org.co/pages/proyectos_paginas/proyectos_detail.aspx?pro_id=189&Id=26&clase=9&Tipo=2, acceso: 27 de abril de 2010, 21h30

³⁶³ ACOLTEX, *Acoltex*, <http://www.acoltex.com/acoltex.html>, acceso: 7 de marzo de 2010, 23h45

³⁶⁴ COLOMBIA, Cultura E, *Comunidad Cluster Textil/Confección, Diseño y Moda*, <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/Cluster/Lists/Comunidad%20cluster%20confeccion/AllItems.aspx>, acceso: 7 de marzo de 2010, 23h50

fibras-textil-confección-distribución. Inexmoda es un *“Instituto generador de herramientas de investigación, comercialización, innovación, capacitación, internacionalización y competitividad para el sector textil – confección - canales de distribución y otros sectores sensibles al diseño y la moda”*.³⁶⁵ Con más de 22 años de experiencia en asesoría en temas como la investigación de la moda, la capacitación y la creación de espacios estratégicos para unir la oferta y la demanda, Inexmoda es reconocido como el corazón y cerebro de la moda en Colombia y es el único Instituto de este tipo en toda América Latina.³⁶⁶

Cedemoda (Corporación Centro Mundial de la Moda) es una entidad que aglutina a todos los empresarios ubicados en el área de Medellín conocida como Centro Mundial de la Moda (entre la avenida Ferrocarril y la Calle Colombia). Las empresas de esta corporación tienen el principal objetivo de promover las ventas (nacionales e internacionales) de sus prendas de vestir, y dar a conocer a nivel mundial las confecciones y diseños de calidad que se producen en Medellín. Hasta 2009, Cedemoda tenía ya 350 marcas posicionadas y más de 40 almacenes de ropa.³⁶⁷

³⁶⁵ INEXMODA, *¿Qué es Inexmoda?*, <http://www.inexmoda.org.co/Inexmoda/Acercadenosotros/tabid/259/Default.aspx>, acceso: 27 de abril de 2010, 22h10

³⁶⁶ Id.

³⁶⁷ CEDEMODA, *Somos*, <http://www.cedemoda.org/>, acceso: 27 de abril de 2010, 23h12

CAPÍTULO III

ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE ECUADOR Y COLOMBIA: POLÍTICAS, PLANES Y PROGRAMAS PÚBLICOS ENCAMINADOS AL DESARROLLO ECONÓMICO A TRAVÉS DEL INCENTIVO A LA COMPETITIVIDAD Y LAS EXPORTACIONES

3.1. Importancia de la gestión pública para el desarrollo competitivo de un país

Cuando los países deciden centrarse en el desarrollo de ventajas competitivas, empiezan por consecuencia a cuestionarse sobre papel de los gobiernos dentro del crecimiento económico y competitivo de un país.

Dentro del Diamante de la Competitividad desarrollado por Porter³⁶⁸, el gobierno está considerado como un satélite alrededor de las cuatro fuerzas de la competitividad, puesto que, aunque por sí sólo no genera la competitividad sino las empresas, tiene el papel fundamental de auspiciar y promover un ambiente adecuado que la favorezca. Para lograrlo, los gobiernos (nacional y regionales) deben actuar como desafiadore, incentivando a las empresas a innovar y crecer³⁶⁹.

Michael Porter ha realizado varios estudios generales así como para el desarrollo competitivo de países específicos, en los que ha dejado expresado su modelo de competitividad. En la mayoría de sus estudios y análisis presentados para los gobiernos de países latinoamericanos como Perú, Colombia y Chile³⁷⁰, ha resaltado la importancia de una actuación gubernamental que no se enfoque solo en generar un ambiente macroeconómico estable y abierto, sin que se relacione con el sector privado y que actúen en conjunto para generar crecimiento y competitividad.

A partir de esta idea, otros autores han definido de manera más amplia las muchas maneras en las que la acción pública puede influir en la competitividad. El autor alemán, Meyer-Stamer, explica que la competitividad actúa de manera sistémica y distingue cuatro niveles que intervienen en la generación de la competitividad: micro, meso, macro y meta (ver anexo XIII). A nivel micro, son las empresas las únicas encargadas de generar ventajas

³⁶⁸ Supra., p. 36

³⁶⁹ PORTER, Michael, *La ventaja competitiva de las naciones*, op. cit., pp. 44, 46 y 47

³⁷⁰ RODRÍGUEZ y HIRIGORYEN, *Gurú mundial de competitividad hace dura crítica contra Chile y cuestiona falta de estrategia país*, Economía y Negocios, El Mercurio, 30 de mayo de 2008, <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=47922>, acceso: 06 de junio de 2010, 07h30

competitivas ya sea en el interior de las mismas o conformando redes; a nivel meta es la cultura y la ideología de un país lo que afecta la competitividad y a nivel meta, es la economía del país la que influye sobre la competitividad. En este sentido, es a nivel meso y macro donde el sector público puede verse más involucrado en la promoción de la competitividad.

*Si bien en la instancia macroeconómica le corresponde al gobierno la función de auspiciar el ambiente propicio para el crecimiento y preservar la estabilidad bajo condiciones de equidad distributiva, para lo cual puede actuar con una cierta autonomía relativa; en la instancia mesoeconómica le compete el papel de promotor, generador y catalizador de las condiciones adecuadas para el relacionamiento entre agentes y organizaciones con miras a crear y recrear un entorno funcional para la competitividad sistémica.*³⁷¹

Por motivos de concisión y precisión, las políticas macroeconómicas a través de las cuales el sector público puede afectar a la competitividad, no serán tratadas en esta tesis, sino únicamente la influencia que puede haber tenido el sector público ecuatoriano y colombiano en el mejoramiento de la competitividad de sus respectivos países a nivel mesoeconómico.

El nivel mesoeconómico se refiere a la interrelación entre el sector público y privado, la cual permite acordar el desarrollo de un entorno que favorezca la competitividad³⁷² mediante la configuración de: una infraestructura material competitiva (sistemas de transporte, comunicaciones, energía); la creación de políticas sectoriales, sobre todo de educación y capacitación, de investigación y desarrollo (I&D) y de tecnología; políticas industriales y de competitividad bien estructuradas; y sistemas regulatorios (estándares ambientales y de seguridad técnica, entre otros).³⁷³

La conformación de *Clusters* es una prueba palpable de la realidad mesoeconómica, puesto que para que estos existan y perduren se requiere de la asociatividad y colaboración entre todas las instancias públicas y privadas de una región involucradas directa o indirectamente con el desarrollo de un sector productivo. Por esta razón, este capítulo se centrará únicamente en las acciones mesoeconómicas de los gobiernos, específicamente a través de las políticas de desarrollo, exportaciones, productividad y competitividad. Aunque

³⁷¹ Id.

³⁷² Ken y Chan Ceh, op. cit., p. 8

³⁷³ GARAY, Luis Jorge, *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*, Mesoconomía, Biblioteca Luis Ángel Arango, Bogotá, <http://www.lablaa.org/blaavirtual/economia/industrialatina/024.htm>, acceso: 2 de mayo de 2010, 13h00

las políticas de educación, de tecnología, de trabajo y de medioambiente también pueden ser consideradas dentro del nivel mesoeconómico, se ha decidido no tratarlas por separado puesto que estos temas sí son abordados por la políticas de desarrollo y competitividad al considerarse ejes primordiales para desarrollar las industrias y las empresas.

3.2. Gobierno Nacional

3.2.1. Estabilidad Política de Ecuador y Colombia (2000-2008)

Un país necesita estabilidad política para dar continuidad a las acciones y decisiones tomadas en los distintos gobiernos y lograr así establecer Políticas de Estado. Las políticas de Estado son necesarias porque son la esencia y el mapa del comportamiento de un país y, por ende, apoyan y guían las acciones que se toman en cada gobierno de turno con miras a alcanzar objetivos trazados a largo plazo.

Ecuador³⁷⁴

El período 2000-2008 en Ecuador fue marcado por la inestabilidad política, no sólo por el alto número de presidentes que estuvieron en el poder en apenas ocho años³⁷⁵, sino también por las diferentes tendencias ideológicas y planes de acción que tuvieron los mismos.

Jamil Mahuad asumió la presidencia en 1998 y dirigió su gobierno bajo una ideología neoliberalista fundamentalista. Su administración provocó el descontento de muchos grupos económicos y sociales, su tendencia a la privatización de las empresas públicas le causó el rechazo de muchos, y sus grandes tropiezos económicos como el salvataje bancario que llevaron al país a una gran crisis financiera y económica que desembocó en la dolarización, le costó su derrocamiento en enero del año 2000. Una vez derrocado Mahuad, se formó un gobierno de Facto que duró pocas horas, dejando paso a que asuma el poder Gustavo Noboa, quien era el vicepresidente del gobierno de Mahuad. Noboa siguió la misma tendencia de Mahuad y mantuvo la dolarización y la

³⁷⁴ VÁZQUEZ, Lola y SALTOS, Napoleón, *Ecuador: Su realidad 2007-2008*, Fundación José Peralta, Decimaquinta Edición, Quito, septiembre de 2007, pp. 142-149

³⁷⁵ NB. Cinco presidentes ocuparon el poder en un lapso de sólo ocho años cuando constitucionalmente en el Ecuador, un presidente debe durar cuatro años en el poder.

privatización del sector público, por lo que su gobierno se caracterizó por el descontento social y por la oposición de numerosos sectores.

A principios de 2003 sube a la presidencia el Coronel Lucio Gutiérrez, quien tenía una alianza con el movimiento indígena Pachakutik y aparentemente tenía tendencias de izquierda. Sin embargo, al mes de su posicionamiento, firma una Carta de Intención con el FMI y, a los seis meses rompe su alianza con el Movimiento Pachakutik, dejando clara su proyecto neoliberal. La mayor intención de su gobierno fue lograr la firma del TLC con Estados Unidos, pero después de varios desatinos y violaciones al sistema constitucional, el pueblo se levanta y logra su destitución en abril de 2005. Su sucesor fue el doctor Alfredo Palacio, vicepresidente su gobierno.

La debilidad constitutiva del gobierno de Palacio ocasionó que los grupos de presión, no sólo nacionales sino también internacionales, intervengan en las acciones del gobierno, logrando que el régimen se mueva en una continua indecisión; la fuerza política de mayor influencia en este gobierno fue el Partido Social Cristiano (partido de centro-derecha). La administración tambaleante de su gobierno logró la enemistad comercial con Estados Unidos: se suspendió la negociación del TLC y Estados Unidos amenazó con retirar al país los beneficios del ATPDEA.

Finalmente, en las elecciones de 2006, gana el economista Rafael Correa, quien está posicionado en el poder desde enero de 2007 hasta el presente. Correa presentó al país una tendencia ideológica nacionalista y bolivariana muy diferente a la que habían tenido tradicionalmente los grupos políticos de este país; en la práctica, sin embargo, Correa ha combinado una política programática de cambios estructurales con una política tradicional de populismo clientelar.

Durante su gobierno, Correa ha impulsado varios cambios dentro de la estructura política, social y económica que no han sido del agrado de muchos, pero que, al mismo tiempo, han atraído el apoyo de otros. Sus acciones se han dirigido hacia la centralización y recuperación del poder del Estado. Correa ha devuelto al Estado el manejo y administración de importantes sectores a través de las siguientes acciones: haciendo nuevamente públicas las instituciones que se había privatizado; creando nuevos ministerios para que el gobierno se

encargue de aspectos que tradicionalmente no se ocupaba, como el caso del deporte; y reorganizando la estructura pública con la intención de que exista una mejor articulación de las políticas y planes de acción existentes. Además, su gobierno persigue la reactivación productiva y la reactivación social a través de la inversión de las rentas estatales.³⁷⁶

Aunque Correa ha logrado permanecer en el poder, lo cual ha significado mayor estabilidad para el país, todavía no se puede considerar al Ecuador como un país estable políticamente. De hecho, aspectos como la inestabilidad política, la inseguridad jurídica y la corrupción hicieron que el país baje de 2007 a 2008, un puesto en el escalafón de competitividad publicado por el Foro Económico Mundial (FEM), llegando al puesto 104 de entre 134 países.³⁷⁷

Adicionalmente, la orientación política de Correa, que busca, junto con el gobierno de Venezuela y de Bolivia, ganar mayor autonomía, sobre todo de Estados Unidos, en realidad ha conseguido que el país quede aislado de los países vecinos de la región y que se someta a la observancia y presiones indirectas del gobierno Norteamericano y sectores transnacionales con alto poder.³⁷⁸

Colombia

Colombia es uno de los pocos países de Latinoamérica que mantuvo una estructura bipartidista durante prácticamente todo el siglo XX, pues se alternaban en el poder conservadores y liberales. Los primeros mantenían una ideología de derecha, en cambio, los segundos, una ideología de izquierda moderada.

Recién a inicios de la década de 1990, se impulsa la creación de nuevas representaciones políticas y surgen nuevos partidos y movimientos,

³⁷⁶ AHUMADA-BELTRÁN, Consuelo et al., *Políticas sociales en la región andina: el caso de Colombia (200-2007)*, Bogotá, abril de 2008, <http://www.scielo.org.co/pdf/papel/v13n1/v13n1a11.pdf>, p. 355, acceso: 26 de mayo de 2010, 10h16

³⁷⁷ EL COMERCIO, 'El Ecuador es menos competitivo', 9 de octubre de 2008, http://www1.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=227879&id_seccion=3, acceso: 6 de marzo de 2010, 15h45

³⁷⁸ DALLANEGRA, Luis, *Tendencias políticas en América Latina en el contexto mundial del Siglo XXI*, Espiral, Vol. XV No. 43, Septiembre/Diciembre de 2008, http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/espiral/espiralpdf/espiral43/79_121.pdf, pp. 114-115, acceso: 26 de mayo de 2010, 10h30

como Partido Social de Unidad Nacional (Partido de la U), liderado por el ex presidente Álvaro Uribe y al que pertenece el actual presidente Juan Manuel Santos. El Partido de la U es un grupo desprendido en sus inicios del Partido Liberal, sin embargo, Uribe llegó a la presidencia con el apoyo de los Conservadores, ocasionando la oposición de los Liberales y en cierta forma, la nueva agrupación política en dos grandes bloques: el uno de derecha, conformado por el Partido Conservador, el Partido de la U, el partido Cambio Radical, entre otros; y el bloque de oposición, conformado principalmente por el Partido Liberal y por el Polo Democrático Alternativo.³⁷⁹

Colombia ha sido tradicionalmente un país con estabilidad política. Específicamente durante el período 2000-2008 Colombia pasó únicamente por tres administraciones ocupadas por sólo dos presidentes, ya que uno fue reelegido para una segunda administración: Andrés Pastrana (1998-2002) y Álvaro Uribe (2002-2006 y 2006-2010). Además, pese a que Pastrana ha presentado varias críticas a la administración de Uribe, los dos presidentes fueron apoyados por el Partido Conservador (partido de derecha y de tendencia neoliberal), y por ende, Uribe tuvo mucho de la ideología política de Pastrana y conservó muchas de sus tendencias.

Aunque conservando sus similitudes, la tendencia política de Pastrana reflejada en el Plan Nacional de Desarrollo de su gobierno (“Cambio para Construir Paz”) se dirigió principalmente hacia la privatización de las empresas públicas, la inversión en obras públicas para incentivar el desarrollo y la lucha contra el narcotráfico para alcanzar la paz.³⁸⁰ Por otro lado, la política de Uribe se basó más en un modelo de Estado Comunitario (Plan de Desarrollo “Hacia un Estado Comunitario”) que buscó principalmente *“la participación ciudadana en decisiones fundamentales del Estado como la generación de empleo, la educación, la transparencia en el manejo de los contratos públicos y la seguridad pública.”*³⁸¹

En lo que respecta a la política económica y financiera, estos dos gobiernos, apegándose a la tendencia neoliberal que se ha vivido en Colombia

³⁷⁹ RODRÍGUEZ, Juan Carlos y SELIGSON, Mitchell, *Cultura política de la democracia en Colombia, 2008: El impacto de la gobernabilidad*, USAID, Bogotá, octubre de 2008, <http://sitemason.vanderbilt.edu/files/cx1cDS/Cultura%20politica%20de%20la%20Democracia%20en%20Colombia%202008%20El%20impacto%20de%20la%20gobernabilidad.pdf>, p. 231, acceso: 26 de mayo de 2010, 10h40

³⁸⁰ COLOMBIA, Presidencia de la República de Colombia, *Andrés Pastrana Arango*, http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/historia/andrespastra.htm, acceso: 26 de mayo de 2010, 11h00

³⁸¹ COLOMBIA, Presidencia de la República de Colombia, *Señor Presidente de la República de Colombia: Álvaro Uribe Vélez*, http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/presidente/, acceso: 26 de mayo de 2010, 11h05

desde inicios de la década de 1990, siguieron una política de apertura e internacionalización de la economía, y acogieron los mandatos de organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial. En este sentido, tanto Pastrana como Uribe optaron por seguir la política de ajuste fiscal y de equilibrio de finanzas del Estado, dando preponderancia al sector privado (en especial al extranjero) sobre el público en el manejo de las actividades de desarrollo económico y en el desempeño de las funciones principales, transfiriéndolas a manos de empresas privadas.³⁸²

A esta lógica se subordinaron los proyectos sociales, centrados en los programas de Acción Social y el Plan Colombia, los cuales obedecen a problemas que el gobierno intenta solucionar sin alterar la repartición de ingresos y oportunidades entre los grupos de poder, y que buscan sólo suavizar las consecuencias sociales negativas que muchas veces acarrearán la aplicación de sus políticas económicas.³⁸³

Por esta razón, a nivel internacional Colombia se muestra como un país exitoso en lo económico-comercial pero que se encuentra en disgregación en lo político-social. Esto se debe a que los lineamientos políticos y de seguridad son directamente dictados por los Estados Unidos que ocupa militarmente el país, y los lineamientos económicos-sociales son dictados por el mercado. Por esto, se puede decir que las intenciones de Colombia y sus aliados se encuentran más cerca de Estados Unidos con el que han firmado además el TLC, que de sus propios países hermanos.³⁸⁴

Por otro lado, Colombia se ha preocupado históricamente por el desarrollo competitivo y empresarial, y los problemas sociales y de seguridad que enfrenta no afectan su competitividad; de hecho, de acuerdo al escalafón de competitividad publicado por el Foro Económico Mundial (FEM), de 2007 a 2008 Colombia pasó del puesto 69 al 74, pero por aspectos más bien relacionados a los altos impuestos que se tiene en el país.³⁸⁵

³⁸² AHUMADA-BELTRÁN, Consuelo et al., op. cit., p. 354

³⁸³ Ibid., p. 355

³⁸⁴ DALLANEGRA, Luis, op. cit., p. 114

³⁸⁵ EL COMERCIO, 'El Ecuador es menos competitivo', op. cit.

3.2.2. Evolución de los Planes y Políticas de los Gobiernos Nacionales de Ecuador y Colombia, relacionadas con el desarrollo industrial y competitivo del país

Ecuador

Gran parte del desarrollo competitivo de un país se basa en su capacidad de planificación. En Ecuador, se creó el primer organismo encargado de la planificación en 1954 que se llamó Junta de Planificación y Coordinación Económica; éste se encargó de realizar planes de desarrollo sectoriales y el que podría considerarse como el primer Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador en 1963, que tenía un enfoque vertical-sectorial.³⁸⁶

Después, con la llegada al poder del general Guillermo Rodríguez Lara, se define la Junta de Planificación como JUNAPLA, misma que se encargó de elaborar el Plan Integral de Transformación y Desarrollo para el quinquenio (1973-1977)³⁸⁷, con el que se comenzó a dar un enfoque de desarrollo regional a la planificación del país.³⁸⁸

Posteriormente, cuando el país retorna a un régimen de derecho en 1979 después de la dictadura, la presidencia de Jaime Roldós Aguilera expide una nueva Constitución Política en la que se creó el Consejo Nacional de Desarrollo (CONADE) y se lanza el Plan Nacional de Desarrollo 1980-1984 conocido como Plan CONADE, que tiene como uno de sus ejes fundamentales la articulación espacial y el desarrollo regional, pero dirigido desde el gobierno central. Esta tendencia de gobierno centralista enfocado hacia el desarrollo regional permaneció en el país hasta 1992, puesto que el último Plan Nacional de que tuvo este enfoque fue el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 1985-1992.³⁸⁹

En 1992, con la presidencia de Sixto Durán Ballén, se cierra la etapa de políticas regionales para dar paso a una política de neoliberalismo y descentralización. Se abandona de cierta forma el enfoque de “Plan Nacional”

³⁸⁶ MONCAYO, Edgar, *Elementos para una estrategia de desarrollo territorial en el marco de la integración andina*, Comunidad Andina, Perú, 5 de mayo de 2005, http://www.comunidadandina.org/ciudades/SG_RT_CCAAM_I_dt%204.pdf, p. 56, acceso: 22 de septiembre de 2010, 00h13

³⁸⁷ HOY, *El CONADE: ¿Un nuevo Ministerio?*, 1 de junio de 1994, <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-conade-un-nuevo-ministerio-39904-39904.html>, acceso: 20 de septiembre de 2010, 15h40

³⁸⁸ MONCAYO, Edgar, op. cit., p. 57

³⁸⁹ Ibid., pp. 58-59

para dar paso a los planes de gobierno, que si bien cumplen funciones similares, reflejan una tendencia menos duradera que no crea idiosincrasia en el país sino sólo de gobierno. El CONADE preparó el Plan de Acción de Gobierno 1993-1996 considerando los postulados del Consejo de Washington que sugerían, entre otras cosas, la reducción de subsidios y la privatización. Además, se crea el Consejo Nacional de Modernización del Estado (CONAM) que tenía como misión dirigir los procesos de descentralización; sin embargo, éste dirigió sus esfuerzos más hacia la privatización de la empresas públicas que hacia la descentralización del estado hacia sus municipios y regiones.³⁹⁰

Posteriormente, con la constitución de 1998, la descentralización es elevada a nivel constitucional, donde se establece al Ecuador como un estado unitario con autonomía de sus entidades territoriales; de esta manera, se pierde el concepto de región para dar paso a una descentralización basada en la repartición de recursos fiscales a los municipios (15% de los ingresos corrientes presupuestales), postergando el desarrollo regional y local.³⁹¹

La constitución de 1998 suprime el CONAM y establece en la Presidencia de la República la Oficina de Planificación (ODEPLAN); después, en 2001 se establece el Sistema Nacional de Planificación, el cual estaría encargado de ayudar a cada gobierno a elaborar un Plan Plurianual de Gobierno.³⁹² Finalmente, en 2004, se crea la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) para que se haga responsable del diseño, implementación, integración y dirección del Sistema Nacional de Planificación en todos sus niveles.³⁹³ Con la llegada al poder de Rafael Correa en el año 2007, se retoma el concepto y la elaboración de Planes Nacionales de Desarrollo, de lo cual se hablará posteriormente.

El modelo neoliberal y de apertura de mercado que inició en la década de 1990, llevó a considerar las exportaciones como marco principal para el

³⁹⁰ Ibid., p. 62

³⁹¹ Ibid., p. 62 y 65

³⁹² ECUADOR, Centro de Derechos Económicos y Sociales (CDES), *Análisis formal práctico de la transparencia presupuestaria*, octubre de 2003, <http://www.internationalbudget.org/themes/BudTrans/LegalEcuador.pdf>, p. 4, acceso: 22 de septiembre de 2010, 00h30

³⁹³ ECUADOR, Registro Oficial, *Decreto Ejecutivo 1372 del 12 de febrero de 2004: Creación de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES*, Registro Oficial No. 278, 20 de febrero de 2004, http://www.ciudad.org.ec/observatorio2/images/Documentos_Legales/decreto_1372_sobre_la_creacion_de_senplades.doc, acceso: 22 de septiembre 2010, 00h40

desarrollo competitivo del país y en 1997 nace la Ley de Promoción de Exportaciones e Inversiones (LEXI), con lo que se creó el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (COMEXI) y la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI). Además, como ya se comienza a considerar a la competitividad como un pilar del modelo económico ecuatoriano, nace el Consejo Consultivo para la Competitividad, y en 1999 se adopta como referente de la posición competitiva del país el Índice Global de Competitividad (IGC) emitido por el Foro Económico Mundial.³⁹⁴

Sin embargo, no es sino a partir de la dolarización en el año 2000, cuando se pierde el señoreaje y la capacidad de recurrir a políticas monetarias, que en el país toma fuerza la necesidad de dirigir acciones hacia el impulso de la competitividad basada en la productividad y la calidad y ya no en el precio y la devaluación de la moneda. Es entonces que surgen planes, programas y estrategias para impulsar la competitividad, que por motivo de la inestabilidad política no todos han sido duraderos o sustentables.

➤ *Plan Nacional de Promoción de Exportaciones*

Uno de los primeros pasos que se dio hacia el mejoramiento de la competitividad fue a través de la promoción de las exportaciones. El Gobierno Nacional encomendó a la CORPEI la misión de elaborar un Plan Nacional de Exportaciones para que el país cuente con lineamientos técnicos y estrategias organizadas de comercio exterior, en las cuales se involucren el sector público y privado, los gremios productivos, Institutos Técnicos y Universidades.³⁹⁵

El Plan Nacional de Exportaciones 2001-2010 fue aprobado por el COMEXI en junio de 2001 y fue elevado a política de Estado. Los objetivos de este Plan son generar una cultura exportadora para incrementar la oferta exportable no petrolera del país, crear productos con mayor valor agregado y calidad e incrementar la productividad y competitividad.

³⁹⁴ ECUADOR, Consejo Nacional de Competitividad, *Agenda Ecuador Compite*, octubre de 2003, p. 7

³⁹⁵ CORPEI, *Seminario Taller entre los responsables de la promoción de exportaciones de los países miembros de la ALADI*, 29 de octubre de 2001, [http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/dd135be5a5f280eb03256af600627c83/c21ad3ebf6947e2703256af600629787/\\$FILE/Ecuador2.ppt](http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/dd135be5a5f280eb03256af600627c83/c21ad3ebf6947e2703256af600629787/$FILE/Ecuador2.ppt), p. 21, acceso: 29 de mayo de 2010, 19h00

Para cumplir con estos objetivos se diseñaron 12 programas para ser ejecutados a través de actores públicos y privados; cada programa está dirigido a mejorar diferentes aspectos: calidad, productividad y competitividad; investigación y la tecnología; imagen internacional del país; capacidades comerciales y de exportación; entre otros aspectos.³⁹⁶ A través de estos programas se busca alcanzar 4 metas específicas:³⁹⁷

- Incremento en el valor anual de las exportaciones no petroleras a una tasa del 7% anual durante el período 2001-2010.
- Incrementar la canasta de bienes y servicios exportables a través de la diversificación; teniendo en cuenta la inclusión de dos productos nuevos por año como generadores de más del 1% del valor de las exportaciones no petroleras totales.
- Incrementar el número de empresas capaces de exportar un valor superior al 0,5% del total de las exportaciones no petroleras, a razón de tres nuevos exportadores por año en el periodo definido.
- Incrementar los mercados que absorben más del 3% del total de las exportaciones no petroleras, agregando un nuevo mercado por año en el mismo periodo.

En una evaluación sobre el cumplimiento de las metas del Plan efectuado en 2006 se determinaron los siguientes resultados: de 2000 a 2006, las exportaciones no petroleras habían crecido a una tasa más alta a la del 7%, se logró exportar más de 1.000 nuevos productos, aparecieron más de 1.000 nuevos exportadores y se exportó a 11 nuevos destinos internacionales.³⁹⁸ En este sentido, las metas habían sido ampliamente superadas incluso antes del tiempo límite.

➤ *Agenda Nacional de Competitividad (ANC)*

En junio de 2001 nace el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) como un esfuerzo público-privado que perseguía el *“mejoramiento del nivel de competitividad, entendida esta como la capacidad de mantener e incrementar la participación de*

³⁹⁶ CORPEI, *Quién es el Cliente y Servicios Esenciales de Apoyo al Comercio*, México DF, 28 de junio de 2007, http://www.intracen.org/wedf/ef2007/Capacity-building/Day-2/Presentacion_Ecuador.pdf, pp. 4 y 5, acceso: 29 de mayo de 2010, 19h30

³⁹⁷ Ibid., p. 4

³⁹⁸ Ibid., pp. 7, 10, 13 y 14

los productos y servicios en los mercados globales.”³⁹⁹ El CNC desarrolló la Agenda Nacional de Competitividad (ANC) recogiendo diferentes iniciativas sectoriales y regionales con la intención de que sea una iniciativa inclusiva.⁴⁰⁰

La ANC fue presentada públicamente en noviembre de 2001 durante el primer Congreso Ecuador Compíte, y se la declaró como Política Prioritaria del Estado.⁴⁰¹ La ANC contenía más de 100 macroacciones encaminadas a mejorar la competitividad, y además se buscaba articularse “con los estudios y otras agendas gubernamentales y sectoriales, así como con los resultados de las mesas de trabajo conformadas para el mejoramiento de las cadenas de valor o CLUSTERS u otras agendas regionales de competitividad.”⁴⁰²

Algunos de los logros alcanzados por la ANC durante su primer año fueron: simplificación de trámites técnicos y administrativos, creación de una incubadora de empresas tecnológicas, reducción de costos de Hardware y Software, creación de MICRONETS y LINCOS (Centros Tecnológicos Comunitarios), apoyo a Clusters y Regiones, creación del Primer Fondo de Capital de Riesgo FECAPEX para capitalizar pequeñas y medianas empresas exportadoras, entre otros.⁴⁰³

➤ *Agenda Ecuador Compíte*

La Agenda Nacional de Competitividad (ANC) fue luego reemplazada por la Agenda Ecuador Compíte 2003-2007 (AEC) que era igualmente manejada por el CNC. Esta Agenda se constituyó en un marco de principios y programas de apoyo para impulsar la competitividad.⁴⁰⁴

Esta Agenda se basaba en 8 ejes o líneas estratégicas: Capital Humano; Gobierno; Infraestructura; Apertura Comercial; Financiamiento, Tecnología, Competitividad e Innovación; Institucionalidad y Seguridad Jurídica; y Recursos Naturales.⁴⁰⁵ Cada uno de estos ejes contaba con sus

³⁹⁹ ECUADOR, Consejo Nacional de Competitividad, *Boletín de Competitividad N°1*, junio de 2002, <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Competitividad/Tendencial/bctel02.pdf>, p. 3, acceso: 26 de enero de 2010, 12h30

⁴⁰⁰ Id.

⁴⁰¹ Ibid., pp. 3 y 4

⁴⁰² Ibid., p. 4

⁴⁰³ Ibid., p. 5

⁴⁰⁴ Id.

⁴⁰⁵ ECUADOR, Consejo Nacional de Competitividad, *Agenda Ecuador Compíte*, op. cit., pp. 21-53

propias estrategias consensuadas, y cada estrategia con acciones priorizadas para lograr alcanzar esquemáticamente una mayor competitividad.

La línea estratégica de “Apertura Comercial” abarcaba estrategias relacionadas con el mejoramiento de las exportaciones, la productividad de las empresas y las cadenas productivas y de valor a nivel regional. Las seis estrategias incluidas dentro de este eje eran:⁴⁰⁶

- Promoción y diversificación de las exportaciones e inversiones.
- Fortalecimiento de las Empresas mediante el desarrollo de cadenas de valor integrales dentro de territorios competitivos.
- Incremento de la productividad y capacidad de innovación y calidad.
- Reducir y/o eliminar las barreras no arancelarias.
- Apoyo al desarrollo de PYMES.
- Promover y fortalecer a la inversión nacional y extranjera con trato igualitario bajo las mismas condiciones, a través del fortalecimiento de la seguridad jurídica y la ejecución eficiente y transparente de los derechos de propiedad.

A finales de 2005, el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) se convirtió en el Consejo Nacional para la Reactivación de la Producción y la Competitividad (CNPC), el cual siguió manejando la AEC pero con un enfoque más amplio y trayendo nuevas reglas de juego en cuanto a la representatividad de sus miembros públicos y privados.⁴⁰⁷

La AEC era bien estructurada y hubiese representado un gran instrumento para el mejoramiento de la competitividad, sin embargo, su implementación y efectividad siempre estuvo condicionada por la política de estabilización macroeconómica, la cual, si bien ayudaba al mejoramiento de las condiciones de la economía ecuatoriana, chocaba a veces con los procesos de promoción de la competitividad a largo plazo.⁴⁰⁸

⁴⁰⁶ Ibid., pp. 47 y 48

⁴⁰⁷ ONUDI, *Programa Integrado para el Mejoramiento Sustentable de la Competitividad Industrial*, op. cit., p.4

⁴⁰⁸ Id.

➤ *Plan Nacional de Desarrollo*

Hasta el año 2007, todas las políticas y acciones realizadas por el gobierno y las diferentes instituciones a través de las cuales actuaba, se encontraban desarticuladas porque no existía una Plan Nacional que pueda trazar el camino para alcanzar objetivos de crecimiento del país en todos sus ámbitos: social, económico y político; además, la inestabilidad política que había sufrido el país desde el año 1997 impidió la sucesión coherente de los planes y proyectos de planificación de gobierno a gobierno.

Desde su llegada al poder en 2007, el economista Rafael Correa decidió la elaboración de un Plan Nacional de Desarrollo como instrumento al cual deben sujetarse el resto de políticas, programas y acciones públicas del país. Hasta este año, en el Ecuador existían varias instituciones y ministerios, así como organismos de cooperación internacional que manejaban diversos planes y programas muchas veces similares pero a veces poco efectivos, sin que el ejecutivo ejerza un papel de planificador y cohesionador.⁴⁰⁹

El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010: “Planificación para la Revolución Ciudadana”, fue elaborado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), misma que también vigila que este Plan sea un instrumento alrededor del cual giren todas las acciones públicas del país. Este Plan Nacional conserva el carácter de descentralización que venía dándose en el país desde 1990, pero pretende enmendar las fallas anteriores como la mala administración y repartición de recursos a los diferentes municipios, la falta de desconcentración de los organismos impulsores del desarrollo, la ausencia de planes de ordenamiento territorial y la tendencia a la disminución de las capacidades estatales que dejó a la SENPLADES casi sólo como un organismo nominal que no tenía mayores funciones ni capacidad de decisión.⁴¹⁰

⁴⁰⁹ EL TELEGRAFO, *Estado retomó su rol de liderazgo*, En, ESCOPUSA, Monitoreo de Noticias, http://www.escopusa.com/escopusa/web.resources/escopusa.media.php?filename=pr_2285052.jpg&id=2285052, acceso: 28 de mayo de 2010, 15h30

⁴¹⁰ ECUADOR, Secretaría Nacional de Planeación y Desarrollo (SENPLADES), *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010: Planificación para la Revolución Ciudadana*, Ecuador, 2007, <http://www.senplades.gov.ec/images/stories/descargas/2snp/1pnd/DLFE-205.pdf>, pp. 340-342, acceso: 25 de febrero de 2010, 15h30

Las políticas y estrategias para el desarrollo económico, industrial y productivo del país fueron presentadas dentro del Objetivo 11: “Establecer un sistema económico solidario y sostenible”; este objetivo tenía 27 políticas con sus respectivas estrategias. Especialmente las políticas 2, 4, 8, 11, 19 y 26 del Objetivo 11 se centran en aspectos relacionados con el desarrollo industrial, el desarrollo regional de cadenas y redes productivas, y el impulso de las exportaciones. (Ver Anexo XIV).

Rafael Correa fue reelecto como presidente en 2009 y se desarrolló un nuevo Plan Nacional de Desarrollo llamado “Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural”. En este Plan, las políticas relacionadas con el desarrollo económico y productivo se resumen nuevamente en el Objetivo 11, pero esta vez se las reduce a sólo 13 políticas.

➤ *Política Industrial*

Además del PND, el gobierno de Correa ha impulsado también la elaboración de políticas específicas para cada línea de acción del gobierno, las cuales deben alinearse al PND. Una ellas es la Política Industrial, impulsada para lograr que todos los programas y acciones dirigidas hacia el mejoramiento del sector industrial y de su productividad se enmarquen dentro de un esquema lógico.

La Política Industrial 2008-2012 fue desarrollada durante 2008 y se la publicó en el Registro Oficial N° 535, el 26 de febrero de 2009. El desarrollo de esta política y la vigilancia de que todo programa o proyecto de desarrollo industrial, ya sea público o privado, se alinee a la misma, está bajo responsabilidad del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).⁴¹¹

Pese a que la influencia de esta política sobre las decisiones, planes y programas públicos referentes a la productividad y competitividad no se enmarca dentro del período de estudio de esta tesis, se hará un pequeño resumen sobre los puntos destacados de esta política.

⁴¹¹ ECUADOR, Registro Oficial, *Política Industrial del Ecuador 2008-2012*, Registro Oficial N° 535, el 26 de febrero de 2009, http://www.mic.gov.ec/images/stories/POLITICA_INDUSTRIAL.pdf, p. 2, acceso: 30 de mayo de 2010, 12h00

La Política Industrial se basa en el Plan Nacional de Desarrollo y tiene como objetivo general cambiar el patrón extractivo de la economía del Ecuador y llevarlo hacia el fomento de actividades con ventajas comparativas que generen valor agregado, creen empleo, impulsen encadenamientos productivos, generen innovación y desarrollen tecnología.⁴¹²

Para cumplir con este objetivo, la Política Industrial se basa en 9 políticas con sus respectivas estrategias y programas (ver anexo XV), mismos que no son estáticos; es decir, se pueden aumentar nuevos programas y acciones.⁴¹³

La Política 2 de la Política Industrial, destaca la importancia del desarrollo regional y territorial y del mejoramiento de cadenas y redes productivas, que con el tiempo pueden llegar a la formación de *Clusters* efectivos. Con base en las dos estrategias de la Política 2, se ha considerado dos programas: el Programa de Reactivación, Mejoramiento y Creación de Parques Industriales con un enfoque de desarrollo territorial, el cual ya consta en el ante proyecto del código de la producción como Zonas Especiales de Desarrollo Económico (ZEDE)⁴¹⁴; y el Programa de Desarrollo de Cadenas y Redes Productivas⁴¹⁵, mismo que se encuentra explicado en punto de este capítulo sobre programas de competitividad.

➤ *ProduceEcuador - Agenda de Transformación Productiva*

Junto con el establecimiento de un Plan Nacional de Desarrollo, el gobierno optó también por reestructurar la administración pública, crear nuevos ministerios y fusionarlos con otras entidades existentes que cumplían funciones similares. Dentro de esta reestructuración, se ha ido creando desde 2007 diferentes Ministerios Coordinadores que regulan y coordinan las actividades de otros Ministerios e instituciones que se encuentran sujetos a los mismos.⁴¹⁶

⁴¹² Ibid., pp. 11-12

⁴¹³ Ibid., p. 11

⁴¹⁴ ECUADOR, Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), *Anteproyecto del Código de la Producción 2010-2011*, 3 de agosto de 2010, <http://www.mcpec.gov.ec/images/stories/proyectocodigoproduccion.pdf>, pp. 35-36, acceso: 1 de septiembre de 2010, 12h00

⁴¹⁵ ECUADOR, Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), *Política Industrial*, Presentación, http://www.mic.gov.ec/images/stories/Politica_Industrial_del_Ecuador.zip, pp. 35 y 36, acceso: 12 de febrero de 2010, 18h40

⁴¹⁶ Díaz, Christian, Analista de Política Pública del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad, Entrevista, *Funciones del MCPEC y evolución de los Planes de Competitividad*, 3 de marzo de 2010

En noviembre de 2008, el CNPC fue absorbido por el entonces llamado Ministerio Coordinador de la Producción (MCP), para que así, el impulso y desarrollo de la competitividad quede en manos de este Ministerio.⁴¹⁷ Al pasar a ocuparse directamente de la competitividad, el MCP cambió su nombre a Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC).

Una vez desaparecido el CNPC, ya no se volvió a desarrollar la Agenda Ecuador Compite, pero ésta será reemplazada en cierto modo por la Agenda de Transformación Productiva (ProduceEcuador) que está siendo desarrollada desde agosto de 2009 con el apoyo del sector público y privado con base en 22 talleres que se hicieron a nivel provincial, 7 talleres a nivel regional y 2 a nivel nacional para la discusión de políticas sectoriales y transversales.⁴¹⁸ La Agenda de Transformación Productiva será descrita en esta tesis debido a su importancia pero de manera sintetizada.

El objetivo principal de la Agenda de Transformación Productiva es el de transformar el patrón de especialización de la producción, pasando de la explotación de recursos naturales a la producción inclusiva de bienes y servicios de alto valor agregado y ricos en innovación y conocimiento.⁴¹⁹

Para lograr este objetivo, la Agenda cuenta con diversas estrategias: 1) Mejorar la productividad a través de la reducción de brechas inter-sectoriales y entre actores económicos, 2) Diversificación y Transformación a través de un desarrollo adecuado de políticas como la industrial y la tecnológica y programas que impulsen la innovación, 3) Democratización productiva asegurando el acceso equitativo y justo para todos de los recursos de la producción, 4) Participación directa del MCPEC en el desarrollo e implementación de las políticas y programas, y 5) Lograr una Agenda Integrada que articule políticas sectoriales y transversales. Además, los cuatro ejes sobre

⁴¹⁷ ECUADOR, Presidencia de la República del Ecuador, *Decreto Ejecutivo N° 1450*, 24 de noviembre de 2008, http://www.mcpec.gov.ec/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=103&Itemid=95, acceso: 25 de mayo de 2010, 12h40

⁴¹⁸ CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE POLÍTICAS PÚBLICAS, *CIAP Informativo-Inversión*, http://www.ciap.ec/CIAP2010/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=3:ci&download=54:ciap-informativo-07&Itemid=55, acceso: 01 de junio de 2010, 20h50

⁴¹⁹ ECUADOR, Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), *Agenda de Transformación Productiva*, http://www.mcpec.gov.ec/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=218&Itemid=95&lang=es, acceso: 02 de junio de 2010, 13h50

los que se levanta esta Agenda son: equidad, sostenibilidad ambiental, eficiencia energética y competitividad sistémica.⁴²⁰

Alrededor de esta Agenda girarán 5 políticas sectoriales y 9 políticas transversales, algunas de ellas ya se han desarrollado y otras están en proceso. Las políticas sectoriales son: Agrícola, Acuícola, de Pesca, Industrial, y de Turismo; y las políticas transversales son: de Fomento a la Inversión Privada, Comercial, Laboral, de Emprendimiento, de Logística y Transporte, de Innovación, de Fomento al Financiamiento, de Calidad, y de Capacitación. Considerando que el objetivo primordial de esta Agenda es el desarrollo productivo, se han definido 14 sectores productivos priorizados en los que se enfocarán los diferentes esfuerzos, dentro de los cuales se incluye el sector de confecciones y calzado.⁴²¹

Asimismo, esta Agenda pretende dejar establecido de manera explícita una estrategia de desarrollo territorial que tiene como fin último el desarrollo de Agendas para la Transformación Productiva Territorial. En septiembre de 2010 ya se presentó el proyecto de esta Agenda dividiendo al país en 7 zonas que incluyen de dos a cuatro provincias, cada zona ha tenido que identificar los sectores productivos a ser desarrollados. La provincia de Imbabura está incluida junto con las provincias de Carchi, Esmeraldas y Sucumbíos, dentro de la Zona 1, y se ha establecido que de los 14 sectores priorizados de la Agenda de Transformación Productiva, esta Zona basará su agenda territorial en el desarrollo de Turismo, Alimentos Frescos y Procesados, Energías Renovables, Servicios Ambientales, Confecciones y Calzado y Productos de la Cadena Agroforestal.⁴²²

Colombia

Colombia tiene una manera de funcionar muy propia y particular desde inicios de los años 50, época en que se creó la Oficina de Planificación y se acoge un principio de planeación bajo asesoría del Banco Mundial, el cual se consolida con la creación en 1958 del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) como la máxima autoridad nacional de planeación y

⁴²⁰ Id.

⁴²¹ Id.

⁴²² ECUADOR, Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), *Agendas para la Transformación Productiva Territorial*, Ecuador, 2010.

asesoría del gobierno, y cuya secretaría ejecutiva es el Departamento Nacional de Planeación (DNP).⁴²³

Posteriormente, el principio de Planeación de Colombia se incorporó en la Constitución, con lo que se exige que cada nuevo gobierno elabore, con la ayuda y asesoría del DNP, un Plan Nacional de Desarrollo (PND), que debe tener como base las propuestas de campaña (planes de gobierno) presentadas en su candidatura, y en cuya elaboración deben participar diversos actores públicos y privados. Esto convierte al PND en un instrumento legal por medio del cual la sociedad civil puede exigir rendición de cuentas al gobernante.⁴²⁴

El primer Plan Nacional de Desarrollo de Colombia fue elaborado para diez años: 1960-1970. La tendencia a abandonar las políticas regionales impulsados por el gobierno central para dar paso a las políticas neoliberales de descentralización, empezó a sentirse en Colombia incluso antes que en Ecuador, desde el Plan Nacional “Cambio con Equidad” 1982-1986.⁴²⁵ Ya para 1991, la política neoliberal de descentralización había tomado mucho impulso en Colombia por lo que en la Constitución de 1991, en su artículo 339, se establece todas las partes de las que debe constar el PND y se estipula la implementación de un Plan Regional de Desarrollo por cada departamento del país. Este artículo fue reglamentado en la Ley 152 de 1994 (Ley Orgánica del Plan Nacional de Desarrollo)⁴²⁶ y, de esta manera, el PND queda establecido como un instrumento legal que es la base de las políticas gubernamentales de los presidentes de Colombia y alrededor del cual deberían girar todo el resto de políticas y programas ejecutados durante los gobiernos.⁴²⁷

La estabilidad política y la visión de desarrollo de Colombia, permitió que este proceso se enfoque, aunque con ciertas falencias, en el desarrollo integral de las regiones generando así una batería bastante sólida de instrumentos secto-territoriales, entre los que se incluyen algunos destinados a

⁴²³ PRIETO, Marcela, *Plan Nacional de Desarrollo a nadar con las manos amarradas*, Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga, <http://www.icpcolombia.org/archivos/documentos/Plan%20de%20Desarrollo.pdf>, p. 1, acceso: 30 de mayo de 2010, 17h30

⁴²⁴ Id.

⁴²⁵ MONCAYO, Edgar, op. cit., p. 61

⁴²⁶ COLOMBIA, Diario Oficial, *Ley 152 de 1994 por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan Nacional de Desarrollo*, Diario Oficial No. 41.450, 19 de Julio de 1994, http://www.participacionbogota.gov.co/index.php?option=com_remository&Itemid=0&func=download&id=133&chk=01948f3b86d03ba1d7f3faa466303ab8&no_html=1, pp. 3 y 4, acceso: 31 de mayo de 2010, 08h40

⁴²⁷ COLOMBIA, Departamento Nacional de Planeación (DNP), *Consejo Nacional de Política Económica y Social, Conpes*, <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/tabid/55/Default.aspx>, acceso: 30 de mayo de 2010, 20h30

la identificación y desarrollo de *Clusters*.⁴²⁸ Ciertos aspectos que han permitido que la descentralización tenga éxito en Colombia han sido la alta asignación que reparte el gobierno central a los gobiernos regionales (50% de los ingresos corrientes⁴²⁹), la existencia de una ley de Ordenamiento Territorial, planes y proyectos encaminados al desarrollo territorial bien especificados en el los Planes Nacionales de Desarrollo y del los cuales se derivan agendas y proyectos igualmente regionalizadas⁴³⁰

➤ *Plan Nacional de Desarrollo*

Durante el período 2000-2008, se han presentado tres Planes Nacionales de Desarrollo: Cambio para construir la paz (1998-2002) de Andrés Pastrana, Hacia un Estado Comunitario (2002-2006) de Álvaro Uribe, y Estado Comunitario: Desarrollo para Todos (2006-2010) de Álvaro Uribe.⁴³¹

La administración de Andrés Pastrana se enfocó en satisfacer, a través del desarrollo político, económico y social, las aspiraciones y las necesidades más sentidas de la población colombiana, como el empleo, la superación de la pobreza y la justicia social, para así alcanzar un estado de paz.⁴³² Su PND se enfocó en cuatro estrategias para alcanzar la paz: 1) Hacia un Estado participativo, 2) Los compromisos fundamentales de la sociedad: reconstitución del tejido social, 3) Desarrollo y paz: instrumentos y prioridades, y 4) Las exportaciones como motor del crecimiento.⁴³³ Como se aprecia en la cuarta estrategia, se consideró que el sector exportador tiene que ser el líder de la economía colombiana, por lo que basó el crecimiento económico y de la competitividad, principalmente en una política de internacionalización y de exportación.⁴³⁴

La idea del PND de Pastrana a nivel económico fue el de crear un entorno favorable para la productividad y una mayor orientación hacia la

⁴²⁸ MONCAYO, Edgar, op. cit., p. 61

⁴²⁹ Ibid., p. 87

⁴³⁰ Ibid., p. 70-74

⁴³¹ COLOMBIA, Departamento Nacional de Planeación (DNP), *Plan Nacional de Desarrollo*, <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/tabid/54/Default.aspx>, acceso: 30 de mayo de 2010, 20h35

⁴³² COLOMBIA, Departamento Nacional de Planeación (DNP), *Plan Nacional de Desarrollo 1998-2002: Cambio para construir la paz*, http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/GCRP/PND/Pastrana2_Contexto_Cambio.pdf, p. 36 y 37, acceso: 01 de junio de 2010, 07h30

⁴³³ Ibid., p. 3

⁴³⁴ Ibid., 52

demanda internacional; para ello, se elaboraron planes con acciones dirigidas a lograr estabilidad macroeconómica y un fuerte desarrollo del sector industrial con capacidad de exportación. La estrategia de “exportaciones como motor económico”, se enfocó principalmente en desarrollar programas para las PYMEs, haciendo énfasis en la integración productiva entre empresas, considerando el concepto de cadena de valor e impulsando el desarrollo de *Clusters* regionales. Además, consideró importante enfocar mayores esfuerzos y acciones públicas y privadas en aquellas regiones donde se puedan crear elementos de jalonamiento sobre el resto del país.⁴³⁵

Por otro lado, el primer PND de Álvaro Uribe “Hacia un Estado Comunitario”, se basó en cuatro objetivos principales: 1) Brindar seguridad democrática, 2) Impulsar el crecimiento económico sostenible y la generación de empleo, 3) Construir equidad social, 4) Incrementar la transparencia y eficiencia del Estado.⁴³⁶

Los planes y estrategias de crecimiento económico, industrial y competitivo de este PND giran principalmente alrededor del segundo objetivo. A diferencia del de Pastrana, este PND busca un desarrollo económico mucho más social y equitativo, en el que el sector público se ve más involucrado y tiene una participación más directa con el sector privado. Por ejemplo, en el segundo objetivo, además de incluirse estrategias encaminadas para el desarrollo económico e industrial como la explotación de hidrocarburos, desarrollo de la infraestructura de transporte, desarrollo de ciencia, tecnología e innovación, y política comercial; también incluye estrategias de tinte más social como el impulso a la vivienda y a la construcción, servicios públicos domiciliarios, competitividad y desarrollo, sostenibilidad ambiental y generación de empleo.⁴³⁷

Este Plan también da mucha importancia a la internacionalización de la economía, enfocándose principalmente en la capacitación de capital humano en todos los niveles.⁴³⁸ Además, presenta al Estado como un actor importante dentro del desarrollo económico, y especifica que su principal función es crear

⁴³⁵ Ibid., pp. 55 y 56

⁴³⁶ COLOMBIA, Departamento Nacional de Planeación (DNP), *Plan Nacional de Desarrollo, 2002-2006: Hacia un Estado Comunitario*, <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/GCRP/PND/PND.pdf>, p. 18, acceso: 01 de junio de 2010, 07h40

⁴³⁷ Ibid., p. 102

⁴³⁸ Ibid., p. 104

un ambiente favorable para el funcionamiento competitivo de las empresas, a través del desarrollo de una estructura impositiva y regulatoria adecuada.⁴³⁹

Los ejes fundamentales para la competitividad y el desarrollo establecidos en el Plan son: la eliminación de tramites, fortalecimiento del papel de coordinación del Estado, creación de un sistema equilibrado de los derechos de propiedad, generalización del acceso a las tecnologías de la información, desarrollo de políticas integrales de biotecnología y turismo y protección y desarrollo de los mercados.⁴⁴⁰

Al igual que el PND de Pastrana, el de Uribe continúa con la tendencia de desarrollar las regiones y define el concepto y la importancia de la competitividad regional, para así generar regiones productivas con capacidad exportadora. Además promueve la creación de Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior (CARCEs) y la implementación de Planes Estratégicos Exportadores Regionales.⁴⁴¹ Adicionalmente, este PND promueve el desarrollo de MIPYMEs, el fortalecimiento de cadenas productivas, el desarrollo de la tecnología y la innovación como un camino para llegar a la conformación de *Clusters*.

El PND de la segunda administración de Uribe “Estado Comunitario: Desarrollo para Todos” busca, al igual que el anterior, impulsar el desarrollo político y económico del país para alcanzar un bienestar social. En este sentido, a nivel económico e industrial, persigue el incremento de la competitividad con el objetivo último de generar empleo y bienestar en la sociedad.

En este PND, Uribe amplía la misión del Estado dentro del desarrollo de un país, especificando tres labores específicas: promover un ambiente adecuado para un crecimiento sostenible; ser veedor de la equidad social asegurándose que los beneficios del crecimiento lleguen a toda la población; y ser promotor y empresario, es decir, que debe iniciar e incitar el desarrollo de actividades y proyectos promisorios en los cuales el sector privado no haya querido involucrarse en un principio. “*En síntesis, el Estado se percibe como promotor de*

⁴³⁹ Ibid., p. 134

⁴⁴⁰ Id.

⁴⁴¹ Ibid., p. 149

*crecimiento económico, defensor del medio ambiente y garante de la cohesión social y la equidad.*⁴⁴²

Este PND se basa en los siguientes ejes: política de defensa y seguridad democrática, reducción de la pobreza y promoción del empleo, crecimiento alto y sostenido de la economía y la producción, gestión ambiental para asegurar el desarrollo sostenible, un mejor Estado al servicio de los ciudadanos y, dimensiones especiales del desarrollo (equidad de género, desarrollo regional, ciencia y tecnología, innovación, economía solidaria, entre otras).⁴⁴³ El eje referente al crecimiento de la economía y la producción a su vez se desarrolla al rededor de tres aspectos: estabilidad macroeconómica, mejoramiento del sector agropecuario y la Agenda Interna para la Productividad y Competitividad.⁴⁴⁴

Este PND continúa dando importancia al desarrollo de regiones con potencial de crecimiento y de internacionalización, y empieza a dar más cabida que nunca al establecimiento y desarrollo de *Clusters* a nivel de industrias destacadas y de *Clusters* tecnológicos.

➤ *Plan Estratégico Exportador*

En 1998, durante el gobierno de Pastrana, la Comisión Mixta de Comercio Exterior pasa a asesorar al Presidente de la República en los temas de productividad y competitividad; asumiendo su nueva función, esta Comisión promovió el desarrollo del Plan Estratégico Exportador (PEE) 1999-2009⁴⁴⁵, cuya ejecución se la dejó en manos de Proexport.⁴⁴⁶

El PEE fue elaborado con esfuerzos del sector privado y el sector público, con el objetivo principal el incrementar la productividad para lograr que las exportaciones sean el motor de crecimiento de la economía, generando así

⁴⁴² COLOMBIA, Departamento Nacional de Planeación (DNP), *Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, Estado Comunitario: desarrollo para todos*, <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/LinkClick.aspx?fileticket=LNQRfw1bAXo%3d&tabid=65>, p. 18, acceso: 01 de junio de 2010, 08h00

⁴⁴³ Ibid., pp. 7 y 8

⁴⁴⁴ Ibid., 8

⁴⁴⁵ COLOMBIA, Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), *Institucionalidad y Principios Rectores de Política para la Competitividad y Productividad*, 14 de agosto de 2006, <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/Subdireccion/Conpes/3439.pdf>, p. 25, acceso: 02 de junio de 2010, 16h50

⁴⁴⁶ PROEXPORT COLOMBIA, *Funciones de Proexport*, <http://www.proexport.com.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=1396&IDCompany=16>, acceso: 3 de noviembre de 2010, 08h00.

un mayor desarrollo para el país y contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.⁴⁴⁷ También tuvo como objetivo la Regionalización de la Oferta Exportable, por lo que se incentivó a que cada CARCE lidere el diseño de su propio Plan Estratégico Exportador Regional (PEER) como herramienta que oriente y articule los esfuerzos regionales y del Gobierno Central para mejorar la competitividad de las empresas locales y aumentar significativamente las exportaciones provenientes de la región. El CARCE de Antioquia fue uno de los primeros en presentar su PEER en el año 2001.⁴⁴⁸

El PEE fue ajustado en septiembre de 2004 para adecuarlo a los objetivos y lineamientos del PND de Uribe. Al igual que el primero, tiene cinco objetivos estratégicos pero que difieren en ciertos aspectos (Ver Anexo XVI). Al considerar a la internacionalización como la base de la competitividad, el PEE original y el ajustado, incluyen objetivos y estrategias encaminadas al crecimiento industrial a nivel nacional y regional, por lo que otros Planes y Programas enfocados en el crecimiento industria se elaboraron posteriormente tomando como base los objetivos del PEE.

➤ *Política Nacional de Productividad y Competitividad*

Apegándose a los objetivos del PEE y como parte del mismo, el Ministerio de Comercio Exterior lanzó, en 1999, la Política Nacional de Productividad y Competitividad (PNPC) 1999-2009, con la que se buscó mejorar la productividad de las empresas para aumentar la competitividad de los bienes y servicios colombianos tanto en el mercado local como en los mercados externos.⁴⁴⁹

La PNPC se basó en el marco analítico del Foro Económico Mundial (FEM), y buscó articular el sector público con el privado a través de tres instrumentos en los siguientes frentes: 1) Transversal, con la organización de la Red Colombia Compite (RCC), 2) Sectorial, con la firma de convenios de

⁴⁴⁷ COLOMBIA, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), *Plan Estratégico Exportador 2004-2009*, noviembre de 2006, <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/Ministerio/PEE/PEE-Nov2006.ppt>, p. 2, acceso: 09 de noviembre de 2009, 11h40

⁴⁴⁸ COLOMBIA, Biblioteca Virtual del Banco de la República Luis Ángel Arango (BLAA), *Estrategia de Regionalización*, <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cursos-de-capacitacion/politicanal/politica19.htm>, acceso: 3 de noviembre de 2010, 08h30

⁴⁴⁹ COLOMBIA, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), *Política de Productividad y Competitividad*, Bogotá, 17 de octubre de 2003, <http://www.sena.edu.co/downloads/Innovación%20y%20competitividad/politica%20PyC.ppt>, p. 5, acceso: 13 de mayo de 2010, 15h00

competitividad con las principales cadenas productivas de bienes y servicios; y, 3) Regional, para promover la descentralización de la actividad exportadora a través de los Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior (CARCEs).⁴⁵⁰

La RCC, coordinada por el Ministerio de Comercio Exterior, agrupó 10 redes especializadas de factores que se identificaron como indispensables para el mejoramiento de la competitividad (Anexo XVII). La RCC permitió que por primera vez el Gobierno Nacional formule una política de competitividad que incluya de manera integral todos los factores que la determinan. En base a esta Red se identificaron y se pusieron en marcha algunos proyectos específicos y por los logros que tuvo, se le dio a este modelo el reconocimiento internacional como un modelo para la región.⁴⁵¹

Por otro lado, los convenios de competitividad con los actores de diferentes cadenas productivas (públicos y privados) buscaron definir estrategias para integrar sus eslabones con la intención de incrementar su competitividad. *“Un total de 41 convenios fueron suscritos: 31 del orden nacional y 10 regionales. De éstos, 29 corresponden a cadenas de bienes y 12 a servicios.”*⁴⁵² A través de estos convenios se logró un mayor conocimiento de las cadenas productivas, se identificaron y solucionaron vacíos de tipo legal y se establecieron iniciativas conjuntas entre actores públicos y privados en temas de innovación. Dentro de los convenios suscritos, se incluye el convenio de la cadena Algodón-Textiles-Confecciones.

En el frente regional, la estrategia de creación de CARCEs logró que todos los departamentos conformen un CARCE y que cada uno de ellos diseñe un Plan Estratégico Exportador Regional (PEER)⁴⁵³, con lo que las políticas diseñadas a nivel nacional empezaron a ser trasladadas a las regiones.

Además, con la intención de que exista un espacio público en la que se pueda presentar a todo el país los avances y logros de esta política, y en el que se pueda analizar de manera conjunta entre el sector público y privado temas centrales relacionados con el desarrollo empresarial y competitivo, se

⁴⁵⁰ COLOMBIA, Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia (CONPES), *Institucionalidad y Principios Rectores de Política para la Competitividad y Productividad*, op. cit., p. 25

⁴⁵¹ Ibid., p. 26

⁴⁵² Id.

⁴⁵³ Id.

establecieron los Encuentros Nacionales para la Productividad y Competitividad que se realizan anualmente en diferentes ciudades del país. El primero de estos encuentros fue el que se realizó en Cartagena en 1999 y que sirvió para presentar al país los lineamientos de la PNPC y del PEE.⁴⁵⁴

En una evaluación de la PNPC que se realizó en el año 2006, se constató que, aunque esta Política alcanzó logros importantes, también tuvo errores que le impidieron el mejor rendimiento de la actividad empresarial e industrial. Dentro los principales errores se pueden mencionar los siguientes: limitada ingerencia sobre las políticas de competitividad de sectores específicos ya que el Ministerio de comercio no logró una adecuada articulación con el resto de ministerios, dificultades de coordinación debido a la ausencia de una definición clara del papel de las entidades en el desarrollo de la política de competitividad, escasa participación del sector privado (sobre todo de las MIPYMES) y un inadecuado sistema de seguimiento y evaluación.⁴⁵⁵

➤ *Agenda Interna para la Productividad y Competitividad*

En el año 2004 se inició el proceso de elaboración de la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad (AI) a cargo del Departamento Nacional de Planeación (DNP), no como un remplazo, sino como un complemento a la PNPC. La Agenda Interna es *“un acuerdo de voluntades entre el gobierno, las regiones y el sector privado sobre el conjunto de acciones estratégicas que el país debe realizar en el corto, mediano y largo plazo, para mejorar la productividad y competitividad de su aparato productivo.”*⁴⁵⁶

La elaboración de esta Agenda es un proceso continuo y, por lo tanto, aún no ha concluido; su objetivo es el de mejorar la competitividad para mitigar los riesgos asociados a la integración económica, especialmente los relacionados con la firma del Tratado de Libre Comercio con los Estados

⁴⁵⁴ COLOMBIA, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), *Política de Productividad y Competitividad*, op. cit., pp. 8 y 9

⁴⁵⁵ COLOMBIA, Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia (CONPES), *Institucionalidad y Principios Rectores de Política para la Competitividad y Productividad*, op. cit., pp. 26 y 27

⁴⁵⁶ COLOMBIA, Departamento Nacional de Planeación (DNP), *Agenda Interna para la Productividad y Competitividad*, 2009, <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Programas/AgendaInterna/tabid/78/Default.aspx>, acceso: 05 de junio de 2010, 16h00

Unidos (TLC).⁴⁵⁷ Las estrategias y programas de la AI se enfocan en el mejoramiento de tres dimensiones: transversal, regional y sectorial.

A nivel transversal se han determinado 8 factores que influyen en la competitividad de todas las industrias nacionales, y se ha establecido estrategias para su mejoramiento. Estos 8 factores son: entorno económico, institucionalidad, infraestructura, capital humano, ciencia y tecnología, internacionalización de la economía, gestión y desarrollo empresarial y medio ambiente.⁴⁵⁸

Por otro lado, para lograr el crecimiento regional y sectorial, el DNP ha actuado como facilitador con casi todos los departamentos de Colombia y con 29 sectores productivos para lograr la elaboración de Agendas Internas Regionales y de Agendas Internas Sectoriales.⁴⁵⁹

Para la elaboración de las Agendas Internas Regionales, se trabajó para que cada departamento identificara sus mejores apuestas productivas; es decir, los sectores más fuertes dentro de cada una para así establecer estrategias de desarrollo en torno a estos. El 60% de las apuestas productivas presentadas se encuentran en el sector agropecuario y/o agroindustrial y en el turismo, y el resto de apuestas pertenecen a sectores como minería y carbón, logística y transporte, textil y confecciones y el sector energético.⁴⁶⁰

A partir de los procesos llevados a cabo en la construcción de Agendas Regionales, se logró identificar estrategias competitivas sectoriales y se procedió a elaborar Agendas Internas Sectoriales con los principales sectores productivos identificados en los diferentes departamentos de Colombia.⁴⁶¹

Uno de los sectores identificado como prioritario para el desarrollo de la competitividad del país fue el de la cadena Algodón-Fibras-Textiles-Confecciones. En agosto de 2007, se publicó la Agenda Interna Sectorial:

⁴⁵⁷ COLOMBIA, Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia (CONPES), *Institucionalidad y Principios Rectores de Política para la Competitividad y Productividad*, op. cit., p. 28

⁴⁵⁸ COLOMBIA, Departamento Nacional de Planeación (DNP), *Agenda Interna para la Productividad y Competitividad: Resultados del Proceso y Propuestas Iniciales*, agosto de 2005, <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/AgendaInterna/Documentos/Agenda%20Interna%20-%20resultados%20del%20proceso%20y%20propuestas%20iniciales.pdf>, p. 81, acceso: 04 de junio de 2010, 16h15

⁴⁵⁹ COLOMBIA, Departamento Nacional de Planeación (DNP), *Agenda Interna para la Productividad y Competitividad*, op. cit.

⁴⁶⁰ Ibid., p. 29

⁴⁶¹ Ibid., p. 30

Algodón, Fibras, Textiles y Confecciones (Anexo XVIII), misma que incluye seis estrategias para el desarrollo de competitivo de esta cadena productiva a nivel nacional. Cabe destacar que la Estrategia 5 de esta Agenda: “Integrar los diferentes eslabones de la cadena”, está dirigida principalmente a la conformación de un *Cluster* que incluya todos los eslabones y sectores de apoyo de esta cadena productiva.⁴⁶²

➤ *Política Nacional de Competitividad y Productividad*

El proceso de elaboración de la Agenda Interna convenció al país de la necesidad de tener una institucionalidad fuerte, bien estructurada y permanente para desarrollar los temas de competitividad. En este sentido, en 2005, se creó la Alta Consejería Presidencial para la Competitividad y en 2006 se emite el Conpes⁴⁶³ 3439 que crea el Sistema Nacional de Competitividad (SNC)⁴⁶⁴. El SNC es el conjunto de orientaciones, normas, actividades, recursos, programas e instituciones públicas y privadas que prevén y promueven la puesta en marcha de las políticas necesarias para fortalecer la posición competitiva del país en los mercados interno y externo.⁴⁶⁵

El SNC está estructurado por las siguientes instancias: la Asamblea Nacional de Competitividad, que es el foro de rendición de cuentas del Sistema; el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), que es el eje central del Sistema y está encabezada por el Presidente de la República; la Secretaría Técnica Mixta, que reúne a todos los Comités Técnicos Mixtos y se encarga de articular con las diferentes instancias públicas y privadas la formulación de los Conpes y demás políticas de competitividad; y la Coordinación Nacional de Comisiones Regionales, que reúne a todas las Comisiones Regionales de Competitividad (que surgen de la experiencia de los CARCEs), diseña los lineamientos y articula las acciones y políticas a nivel regional.⁴⁶⁶

⁴⁶² COLOMBIA, Departamento Nacional de Planeación, *Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad: Documento Sectorial Algodón, Fibras, Textiles y Confecciones*, Bogotá, agosto de 2007, http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/AI_Dimension_Sectorial/Algodón,%20fibras,%20textiles%20y%20confecciones.pdf, pp. 24-25, acceso: 01 de diciembre de 2009, 12h50

⁴⁶³ NB. Los Conpes son decretos emitidos a través del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES)

⁴⁶⁴ COLOMBIA, Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), *Política Nacional de Competitividad y Productividad*, op. cit., p. 2

⁴⁶⁵ COLOMBIA, Sistema Nacional de Competitividad (SNC), *Qué es SNC*,

<http://www.snc.gov.co/Es/Institucionalidad/Paginas/SNC.aspx>, acceso: 04 de junio de 2010, 10h30

⁴⁶⁶ Id.

El Conpes 3439 del SNC también establece que se formule una Política Nacional de Competitividad. Así, tomando como base la Agenda Interna para la Productividad y Competitividad, se trabajó en la creación de la Política Nacional de Competitividad y Productividad (PNCP), misma que es presentada en el Conpes 3527 del mes de junio de 2008, y se la considera como la columna vertebral de eje de crecimiento productivo y económico del PND 2006-2010 de Uribe.⁴⁶⁷

La PNCP se enmarca en el pensamiento de Porter y expone que la competitividad de un país está estrechamente ligado a la productividad, por lo que el papel del Estado para promover la competitividad tiene que darse en tres niveles: *“1) la provisión de bienes públicos que juegan el papel de insumos de producción para mejorar la productividad y competitividad de las industrias colombianas, 2) la promoción de alianzas productivas público-privadas, y 3) el fomento de la dimensión regional de competitividad.”*⁴⁶⁸ De igual manera, apegándose a las recomendaciones de competitividad de Porter, esta política tiene como objetivo principal la transformación productiva del país; es decir, ya no sólo persigue incrementar y mejorar producción, sino principalmente, el innovar y encontrar nuevos productos para producir.⁴⁶⁹

La transformación productiva planteada en esta política tienen la siguiente visión: *“En 2032, Colombia será uno de los tres países más competitivos de América Latina y tendrá un elevado nivel de ingresos por persona [...]”*⁴⁷⁰ Para lograr una transformación productiva, la Política de Competitividad se fundamenta en cinco pilares: 1) desarrollo de sectores o *Clusters* de clase mundial, 2) promoción de la productividad y el empleo, 3) formalización laboral y empresarial, 4) ciencia, tecnología e innovación, y 5) estrategias transversales.⁴⁷¹ A partir de estos 5 pilares, se han establecido 15 temas identificados como cruciales para la competitividad de Colombia, alrededor de los cuales se ha establecido planes de acción con sus respectivas estrategias.

Estos 15 temas son: 1) Sectores de clase mundial, 2) Salto en la productividad y el empleo, 3) Competitividad en el sector agropecuario, 4)

⁴⁶⁷ COLOMBIA, Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), *Política Nacional de Competitividad y Productividad*, op. cit., p. 5

⁴⁶⁸ Ibid., p. 6

⁴⁶⁹ Ibid., pp. 6 y 7

⁴⁷⁰ Ibid., p. 6

⁴⁷¹ Ibid., p. 7

Formalización empresarial, 5) Formalización laboral, 6) Ciencia, tecnología e innovación, 7) Educación y competencias laborales, 8) Infraestructura de minas y energía, 9) Infraestructura de logística y transporte, 10) Profundización financiera, 11), Simplificación tributaria 12) TIC, 13) Cumplimiento de contratos, 14) Sostenibilidad ambiental como factor de competitividad, y 15) Fortalecimiento institucional de la competitividad.⁴⁷²

Todos los planes de acción alrededor de estos temas ya se han puesto en marcha. Para propósitos de esta tesis se mencionarán los planes de acción desarrollados alrededor de los temas “Sectores de clase mundial” y “Salto en la productividad y el empleo”. “Sectores de clase mundial consta de 6 estrategias: 1) Atracción de inversión, 2) Regulación propicia para la inversión (especialmente extranjera), 3) Dialogo público-privado, 4) Acuerdos comerciales y de inversión, 5) Simplificación de la regulación del comercio exterior, y 6) Colombia, destino turístico de Clase mundial; y “Salto en la productividad y el empleo” tiene cuatro ejes estratégicos: 1) Emprendimiento, 2) Productividad y crecimiento (incluye el fomento de la asociatividad y creación de *Clusters*), 3) Infraestructura de calidad, y 4) Capacitación y divulgación.

Cabe mencionar el impulso que esta Política ha dado al desarrollo competitivo regional a través de propuestas como: conformación de redes regionales en 12 departamentos, programa de entrenamiento a las Comisiones Regionales de competitividad en asociatividad y consolidación de *Clusters*, encuentros de las Comisiones Regionales de Competitividad, elaboración de 30 Planes Regionales de Competitividad, consolidación de sistemas regionales de innovación, y la consolidación de un Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología con autonomía territorial.⁴⁷³

3.2.3. Programas y Proyectos de Ecuador y Colombia para el mejoramiento de la competitividad

Tanto en Ecuador como en Colombia, muchos de los programas y proyectos públicos pensados para el mejoramiento de la competitividad se han enfocado principalmente en el desarrollo de la productividad de las empresas (especialmente las MIPYMEs). Adicionalmente, en Ecuador, y sobre todo en

⁴⁷² Ibid., p. 17

⁴⁷³ Ibid., pp. 24-27, 43 y 44

Colombia, los programas de competitividad se han enfocado también en el desarrollo regional y en el fortalecimiento de cadenas de valor y *Clusters*.

Algunos de los principales programas de competitividad promovidos por el gobierno nacional de Ecuador y Colombia a través de diversas instituciones se resumen en las siguientes tablas.

Tabla 1
Principales programas públicos de competitividad
de Ecuador de 2000 a 2008

<i>Programa Integrado para el Mejoramiento Sustentable de la Competitividad</i>⁴⁷⁴ • Desarrollado de 2002 a 2006 dentro del marco de la ANC y de la AEC. Fue implementado por la ONUDI con la colaboración local del Ministerio de Comercio Exterior, Industria, Pesca y Competitividad (MICIP). • Conató de 5 componentes: 1) Políticas de Competitividad, 2) Asistencia a PYMEs en el desarrollo de <i>Clusters</i>, 3) Promoción de Inversión y Alianzas, 4) Eficiencia Energética y Producción más Limpia y 5) Fortalecimiento de la capacidad Industrial. • El segundo componente fue el más eficiente y el de mayores logros. De los dos <i>Clusters</i> pilotos que se desarrollaron en este componente, uno en Atuntaqui y el otro en Ambato, fue el de Atuntaqui el de mayor éxito. • Las instituciones de apoyo a la competitividad y a la industria del país no trabajaron de manera articulada produciendo que no todos los recursos puedan ser movilizados adecuadamente y que los resultados no sean los mejores en todos los componentes.
<i>Agendas de Competitividad Nacional</i>⁴⁷⁵ • El Consejo Nacional de Competitividad (CNC) logró a través de la Agenda Nacional de Competitividad que de cierta forma las provincias se vean interesadas e involucradas en el proceso de la competitividad. • Desde el año 2002 ciertos gobiernos provinciales como el de Manabí y Pichincha empezaron a trabajar en el desarrollo de Agendas de Competitividad Locales. En el año 2010, los gobiernos provinciales de Tungurahua y de Loja se encuentran elaborando sus Agendas de Competitividad con el asesoramiento del MCPEC.
<i>Programa Ecuatoriano de Competitividad</i>⁴⁷⁶ • Duró de 2004 a 2008, y fue administrado por el Ministerio de Industrias y Competitividad (MIC) con el apoyo de la Corporación Andina de Fomento (CAF). • Su objetivo fue el de contribuir al mejoramiento de la competitividad del sector industrial a través del apoyo en asistencia técnica e inversiones a proyectos privados y públicos relacionados con el ámbito industrial. • Consideró tres componentes: apoyo a sectores productivos organizados (<i>Clusters</i>), apoyo al fortalecimiento institucional privado y público y apoyo a la innovación tecnológica. • Hizo aportes financieros no reembolsables de hasta el 50% del valor de los proyectos.
<i>Programa de Intervención Territorial Integral (PITI)</i>⁴⁷⁷ • Inició bajo el liderazgo del CNPC pero al momento se encuentra dirigido por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social. • Perseguía el desarrollo económico local a través de la construcción de ventajas competitivas territoriales y el aumento de la productividad. Hoy en día tiene un sentido más social y su objetivo es el de promover un desarrollo territorial equilibrado e integrado, orientado a reducir la pobreza y disparidades territoriales.

⁴⁷⁴ Supra., pp. 39-43

⁴⁷⁵ ECUADOR, Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), *Agendas de Competitividad Nacional*, http://www.mcpec.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=145%3A8-agendas-de-competitividad-nacional&catid=90%3Aotros&Itemid=1&lang=es, acceso: 10 de junio de 2010, 11h45

⁴⁷⁶ DE GROOTE, Roberto, *Mapa de programas de apoyo al desarrollo productivo y Propuesta de Coordinación interinstitucional*, Consultoría para el Consejo Nacional para la Reactivación de la Productividad y la Competitividad (CNPC), Santiago de Chile, mayo de 2008, pp. 90 y 91

Fondo Mixto de Promoción de la Competitividad Subnacional⁴⁷⁸

- Nació bajo la dirección del CNPC en junio de 2007 y ahora lo maneja el MCPEC.
- Se dirige al desarrollo de proyectos enfocados en el desarrollo territorial (de regiones o localidades específicas) y tiene como objetivo el co-financiar proyectos que consoliden las ventajas competitivas de los territorios y de sus empresas.
- El tipo de iniciativas que pueden aplicar para el co-financiamiento del programa son: iniciativas productivas rurales y urbanas con enfoque territorial; identificación y fomento de cadenas productivas; fortalecimiento institucional de gremios productivos privados y/o de instituciones públicas y académicas; y formulación y aplicación de procesos territoriales de competitividad para definir estrategias, planes, programas y proyectos.
- Este programa ha encontrado ciertas dificultades como la baja capacidad para generar proyectos, falta de articulación entre actores públicos y privados de las localidades, falta de visión estratégica y escasez de actores capaces de liderar procesos articulados.
- Este programa está complementado con el Programa de Incremento de Capacidades Territoriales en la generación de Proyectos Competitivos Integrados Subnacionales, el cual tiene como objetivo el generar capacidades en los actores públicos y privados y crear los espacios de concertación necesarios para la preparación de Acuerdos de Competitividad Subnacionales (ACS), de los cuales, se obtengan Proyectos Competitivos Integrados Subnacionales (PCIS) para ser financiados por el Fondo.

Promoción del Desarrollo de la Competitividad Territorial⁴⁷⁹

- Se empezó a vislumbrar desde la creación del MCPEC, es decir desde finales de 2008 y principio de 2009. Hoy en día, ya están levantados los *Clusters* regionales y se ha conformado una estructura administrativa para que maneje este tema a través de las Agendas de Transformación Productiva Territoriales. Su objetivo es contribuir al desarrollo de una estructura económica territorial competitiva, bajo un enfoque de cadenas de valor articuladas en un ámbito público-privado fortalecido.

Programas: Estrategias para el Desarrollo Productivo, EmprendEcuador, InnovaEcuador, CreEcuador

- Nacen con la creación del MCPEC; es decir, a finales de 2008 y durante 2009.
- El *Programa de Estrategias para el Desarrollo Productivo*⁴⁸⁰ es de carácter sectorial y está enfocado en el desarrollo de los 10 subsectores determinados como principales para la economía ecuatoriana: alimentos frescos u preparados, sevicultura y flores, energía renovable (biocombustibles y servicios ambientales), servicios estratégicos para la exportación (biotecnología, bioquímica, etc.), consultoría y software, turismo y artesanías, construcción y cerámica, manufacturas (textiles, confecciones, calzado, madera y muebles, aceite, entre otras), y metalmecánica. Tiene la intención de fortalecer los vínculos dentro de los actores públicos y privados de estos sectores de manera que se puedan constituir *Clusters* “estrella”.
- *EmprendEcuador*⁴⁸¹ es un sistema conformado por entidades públicas y privadas que brindan al ciudadano y a las empresas servicios de información, asesoría, validación de proyectos y capital para la puesta en marcha de un emprendimiento.
- *InnovaEcuador*⁴⁸² tiene por objetivo el fomentar la innovación en las empresas, la diversificación productiva y la eficiencia logística, a través del co-financiamiento de proyectos innovadores que generen externalidades.
- *CreEcuador*⁴⁸³ ofrece capital de riesgo para financiar emprendimientos que generen transformación productiva, democratizen las oportunidades y potencien el desarrollo de sectores rezagados.

⁴⁷⁷ ECUADOR, Ministerio de Coordinación del Desarrollo Social (MCDS), *Programa Intervención Territorial Integral (PITI)*, http://www.mcds.gov.ec/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=45&Itemid=176, acceso: 11 de junio de 2010, 15h17

⁴⁷⁸ ECUADOR, Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), *Fondo Mixto para la Promoción de la Competitividad Subnacional*, http://www.mcpec.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=139%3A3-fondo-mixto-para-la-promocion-de-la-competitividad-subnacional&catid=90%3Aotros&Itemid=1&lang=es, acceso: 10 de junio de 2010, 12h00

⁴⁷⁹ ECUADOR, Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), *Promoción del Desarrollo de la Competitividad Territorial*, http://www.mcpec.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=136%3A9-promocion-del-desarrollo-de-la-competitividad-territorial&catid=89%3Aasistencia-tecnica-atn&Itemid=1&lang=es, acceso: 11 de junio de 2010, 15h30

⁴⁸⁰ ECUADOR, Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), *Estrategias Productivas*, http://www.mcpec.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=103%3Aprograma-de-apuestas-productivas&catid=47%3Aapuestas-productivas&Itemid=18, acceso: 11 de junio de 2010, 15h50

Programa de Desarrollo de Cadenas y Redes Productivas⁴⁸⁴

- Desarrollado por el MIPRO dentro del marco de la Política Industrial.
- Se ha escogido 6 de los subsectores de los 10 expuestos dentro del Programa de Estrategias para el Desarrollo Productivo: pesca y derivados, frutas y vegetales procesados, biocombustibles, metalmecánica, software, y madera y muebles. La meta del programa es desarrollar una cadena productiva por cada uno de estos 6 subsectores y 18 redes empresariales (3 por cada subsector).

Elaborado por Andrea Pérez

Considerando que Colombia ha prestado principal atención a las exportaciones y a la internacionalización de la economía como eje primordial de la competitividad, muchos de los programas de competitividad se han desarrollado en el marco del Plan Estratégico Exportador y han sido impulsados por Proexport o por los gobiernos regionales.

Tabla 2
Principales programas públicos de competitividad de Colombia de 2000 a 2008

Planes Estratégicos de Desarrollo Territorial⁴⁸⁵

- Desde el año 2001, el DNP promueve la firma de convenios con diferentes municipios y asociaciones de municipios para apoyar técnica y financieramente en la creación de planes estratégicos de desarrollo territorial que contengan estrategias orientadas a construir confianza y relaciones de cooperación para el desarrollo.

Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior (CARCEs)⁴⁸⁶

- Dentro del marco del PND de Pastrana y de Uribe de fomenta la creación de CARCEs en los diferentes territorios de Colombia con la ayuda y asesoría del DNP.
- Los CARCEs tienen como misión coordinar con autoridades regionales y locales y el sector privado, la identificación de ventajas competitivas regionales, incentivar la vocación exportadora regional, lograr la promoción de la cultura exportadora y buscar solución a los distintos problemas que afectan la actividad exportadora departamental.
- Las metas de los CARCEs son: identificar la oferta exportable regional, elaborar los Planes Estratégicos Exportadores de cada región e identificar proyectos estratégicos regionales. Gracias a los CARCEs se identificaron microclusters en diferentes departamentos.

Programa de Cadenas Productivas – Convenios de Competitividad Exportadora⁴⁸⁷

- Dentro del marco de la Política Nacional de Productividad y Competitividad 1999-2009, se firmaron diversos convenios de competitividad entre actores públicos y privados

⁴⁸¹ ECUADOR, Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), *EmprendEcuador*, http://www.mcpec.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=344&Itemid=191&lang=es, acceso: 11 de junio de 2010, 16h00

⁴⁸² ECUADOR, Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), *InnovaEcuador*, http://www.mcpec.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=346&Itemid=195&lang=es, acceso: 11 de junio de 2010, 16h05

⁴⁸³ ECUADOR, Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), *CreEcuador*, http://www.mcpec.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=264&Itemid=174&lang=es, acceso: 11 de junio de 2010, 16h10

⁴⁸⁴ ECUADOR, Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), *Política Industrial*, op. cit., p. 55

⁴⁸⁵ COLOMBIA, Departamento Nacional de Planeación (DNP), *Iniciativas Regionales y Subregionales de Desarrollo Territorial*, http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DDTS/Ordenamiento_Desarrollo_Territorial/3d0264.pdf, pp. 6-8, acceso: 12 de junio de 2010, 19h40

⁴⁸⁶ RAMÍREZ, Marta Lucía, *Política Comercial y Exportadora de Colombia*, Ministerio de Comercio Exterior, <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/cultura/semana/memorias/unoydos/politica.ppt>, pp. 11-14, acceso: 03 de junio de 2010, 09h10

pertenecientes a diversas cadenas productivas con la intención de fortalecerlas y lograr su participación en los mercados externos. Las cadenas que suscribieron estos convenios fueron: algodón-fibras-textiles-confecciones, autopartes-automotor, caña-azúcar-confitería-chocolatería, cuero-manufacturas de cuero-calzado, atún, papa y sus productos, entre otros.
Zonas Económicas Especiales de Exportación (ZEEE) - Mecanismo diseñado en 2001 dentro del marco del PEE para mejorar la competitividad de las regiones, a través del otorgamiento de beneficios especiales a las empresas que allí se instalen. - Sus objetivos son la generación de empleo, la atracción de capital extranjero y tecnología, la reactivación de la inversión doméstica y el fortalecimiento del sector exportador regional. - Las primeras ZEEE que se formaron fueron en Buenaventura, Cúcuta, Ipiales y Valledupar. En 2003, se extendió los beneficios de las ZEEE al municipio de Tumaco, Departamento de Nariño. - Las ZEEE gozan de los mismos beneficios aduaneros y tributarios que las Zonas Francas Industriales.⁴⁸⁸
Semana del Exportador⁴⁸⁹ - Buscando apoyar de manera transversal varios objetivos del PEE como la regionalización de la oferta exportable y el desarrollo de una cultura exportadora, el Ministerio de Comercio Exterior, Proexport y Bancoldex han desarrollado este programa nacional de información y capacitación en comercio exterior en las diferentes ciudades del país, con el apoyo de los CARCEs (Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior) y las Cámaras de Comercio.⁴⁹⁰ - El objetivo del programa es el de crear una verdadera cultura exportadora a través de la capacitación en comercio exterior de empresarios, funcionarios de entidades públicas y privadas relacionadas con el sistema y sector académico. - Este evento se desarrolla en tres ejes principales: conferencias, puntos de información y asesoría y salón de videos.
Programa de Transformación Productiva⁴⁹¹ - Es uno de los principales programas de competitividad de Colombia. Surge como resultado de la PNCP y constituye la columna vertebral del PND de Uribe 2006-2010. - Se centra en dos estrategias principales: 1) “Más y mejor de lo bueno bajo estándares de clase mundial”, con la cual se busca la evolución de sectores industriales, la agregación de valor e innovación y la generación de más y mejores empleos; y 2) “Sectores nuevos y emergentes de clase mundial” busca un alto crecimiento económico y productivo en Colombia.⁴⁹² - Dentro de “Más y mejor de lo Bueno” participan 4 de los sectores más importantes de Colombia: energía eléctrica, bienes y servicios conexos; industrias de la comunicación gráfica; textiles, confección, diseño y moda; y autopartes. - Dentro de “Sectores nuevos y emergentes” participan 4 sectores: software y TI, cosméticos y equipo de aseo, tercerización de procesos de negocio (BPO&O) y turismo de salud. - Las iniciativas están distribuidas en 5 ámbitos de acción: Recursos Humanos, Marco Normativo, Fortalecimiento de la Industria, Promoción de la Industria, e Infraestructura.⁴⁹³

Elaborado por Andrea Pérez Vega

⁴⁸⁷ Ibid., pp. 16-17

⁴⁸⁸ COLOMBIA, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), *Zonas Especiales Económicas de Exportación*, <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/newsdetail.asp?id=1277&idcompany=14>, acceso: 13 de junio de 2010, 16h00

⁴⁸⁹ RAMIREZ, Marta Lucía, op. cit., pp. 39-40

⁴⁹⁰ COLOMBIA, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), *Semana del Exportador*, <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/categorydetail.asp?idcategory=290&idcompany=1>, acceso: 13 de junio de 2010, 16h10

⁴⁹¹ COLOMBIA, Programa de Transformación Productiva- Sectores de Clase Mundial, *Sectores Participantes*, <http://www.transformacionproductiva.gov.co/CategoryDetail/64/1/Nuevos-Emergentes>, acceso: 06 de mayor de 2010, 20h15

⁴⁹² COLOMBIA, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), *Programa de Transformación Productiva*, <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=7086&IDCompany=48>, acceso: 06 de mayo de 2010, 20h13

⁴⁹³ MCKINSEY&COMPANY, op. cit., 170

3.3. Instituciones enfocadas en el desarrollo de la competitividad a través de las exportaciones y la inversión: caso específico de Corpei (Ecuador) y Proexport (Colombia)

En este punto se hablará sobre la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (Corpei), y sobre Fideicomiso de Promoción de Exportaciones (Proexport Colombia).

Hablar sobre estas entidades es relevante para destacar las acciones públicas de cada país hacia el desarrollo de la competitividad, puesto que, aunque ninguna de las dos son instituciones públicas, éstas fueron constituidas bajo decretos ejecutivos como parte de las estrategias nacionales de exportación y competitividad, y sus acciones se encuentran de una u otra forma bajo el control del Estado.

Además, aunque no trabajan única ni exclusivamente para el Estado sino para las empresas de sus respectivos países, sí trabajan junto al Estado en el cumplimiento y desarrollo de políticas, planes y acciones encaminadas al impulso de las exportaciones y las inversiones, para el mejoramiento de la competitividad de sus respectivos países.

Los gobiernos de Latinoamérica empezaron a crear este tipo de instituciones una vez eliminada la tendencia de sustitución de importaciones y les dieron autonomía (funcionan como entidades de derecho privado) por la ideología que surgió en la década de 1990 de que el Estado no era un buen administrador. Así, surge primero Proexport en Colombia y posteriormente Corpei en Ecuador bajo la nueva tendencia económica de que la apertura económica es lo ideal para el crecimiento de un país, ya que un incremento en las exportaciones conlleva a un incremento interno de la producción, a una mayor especialización de la misma, al crecimiento de productividad y, por ende, al mejoramiento de la competitividad.⁴⁹⁴

Corpei y Proexport son muy similares en sus funciones y capacidades, y como se observa, en el Anexo XIX, son unas de las mejores de Latinoamérica puesto que brindan servicios integrales y completos.

⁴⁹⁴ HERNÁNDEZ, Iván y PEÑA, Mauricio, *Actualización del Plan Estratégico Institucional 2008– 2012*, CORPEI, Guayaquil, marzo 2008, http://www.corpei.org/archivos/documentos/planest_-_plan_estrategico.doc, pp. 75 y 76, acceso: 23 de mayo de 2010, 20h10

3.3.1. Función de las instituciones

CORPEI

A través de la Ley de Comercio Exterior e Inversiones (LEXI) se creó en 1997 la Corpei, como una institución privada sin fines de lucro que tiene como misión la promoción no financiera de las exportaciones y de las inversiones nacionales y extranjeras en los sectores productivos del país.⁴⁹⁵ La entidad funciona a través de varias redes: una Red Interna configurada por la oficina matriz en Guayaquil y una filial en Quito y en Cuenca, y por oficinas comerciales en las ciudades importantes del país⁴⁹⁶; una Red Externa que consiste en oficinas comerciales ubicadas en mercados internacionales estratégicos; una Red de Consultores y una de Contactos e Información.⁴⁹⁷

Además de las funciones mencionadas, Corpei desarrolló y maneja desde 2007 la marca “Ecuador, Calidad de Origen”, la cual garantiza la calidad de los productos que logran obtenerla siempre y cuando cumplan con los estándares de la certificación de calidad desarrollada por la misma Corpei: así, los productos pueden llegar a mercados más exigentes.⁴⁹⁸

Al haber sido creada a través de ley ejecutiva, su organización, funcionamiento, instrumentos y mecanismos estarán siempre reglamentados por el Presidente de la República mediante Decreto Ejecutivo, o a propuesta del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (Comexi). Además, por ley, Corpei se rige a su máximo organismo que es un Directorio compuesto por 13 miembros institucionales (4 del sector público y 9 del sector privado), el cual tiene la misión de aprobar sus políticas, estrategias, y lineamientos administrativos y financieros.⁴⁹⁹

⁴⁹⁵ DE GROOTE, Roberto, op. cit., p. 97

⁴⁹⁶ ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INTEGRACIÓN - ALADI, *Seminario taller entre los responsables de la promoción de exportaciones de los países miembros de ALADI: La experiencia de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones, CORPEI*, Quito, 23 de octubre de 2001, [http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/dd135be5a5f280eb03256af600627c83/c21ad3ebf6947e2703256af600629787/\\$FILE/Ecuador1.doc](http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/dd135be5a5f280eb03256af600627c83/c21ad3ebf6947e2703256af600629787/$FILE/Ecuador1.doc), acceso: 20 de mayo de 2010, 18h20

⁴⁹⁷ ECUADOR, Consejo de Comercio Exterior e Inversiones - COMEXI, *Marco Institucional*, http://www.comexi.gov.ec/marco_institucional.shtml, acceso: 18 de mayo de 2010, 11h00

⁴⁹⁸ CORPEI, *Ecuador, Calidad de Origen*, <http://www.corpei.org/contenido.ks?seccionId=1133&modo=-1&rs=N>, acceso: 15 de mayo de 2010, 17h20

⁴⁹⁹ ECUADOR, Consejo de Comercio Exterior e Inversiones - COMEXI, *Ley de Comercio Exterior e Inversiones (LEXI)*, Ley No. 12. RO/ Sup 82 de 9 de Junio de 1997, http://www.comexi.gov.ec/docs/ley_sin_reformas.doc, pp. 7 y 8, acceso: 16 de mayo de 2010, 20h30

La institución se financia por una cuota creada por ley en 1998 que consiste en los aportes redimibles efectuados por *“los exportadores (1,5 por mil de las exportaciones no petroleras y 0,5 por mil de las exportaciones petroleras) e importadores (0,25 por mil de las importaciones)”*.⁵⁰⁰ También se puede financiar a través de aportes dispuestos por ley, fondos no reembolsables otorgados por organismos internacionales o diferentes países, contratos para la ejecución de programas, donaciones, venta de bienes y prestación de servicios.

Por el momento la cuota redimible se mantiene, pero a finales de 2009 el gobierno de Rafael Correa anunció que se quitará la obligatoriedad de la misma. En este sentido, en un futuro cercano, la Corpei tendrá que empezar trabajar como una consultora totalmente privada que se sustente con la venta de sus servicios y proyectos, con donaciones, y con el aporte voluntario de los exportadores.⁵⁰¹

PROEXPORT COLOMBIA

De 1967 a 1992 en Colombia, el Banco de Fomento Proexpo se encargó promover las exportaciones mediante el financiamiento, la promoción y el transporte de las mismas. Para cumplir con sus actividades, Proexpo se financiaba con una sobretasa aplicada sobre el valor CIF de las importaciones. En 1991, con la idea de que era preferible que el Estado no administre todos los recursos, se decide que Proexpo desaparezca y de paso a dos nuevas instituciones encargadas de la internacionalización de la economía, la una a través de la promoción financiera y la otra con la promoción no financiera de las exportaciones.⁵⁰²

Para que se encargue de la promoción financiera de las exportaciones se creó en 1991 el Banco de Comercio Exterior (Bancóldex). Éste es una entidad de economía mixta a la que se le encargó la responsabilidad de fomentar y otorgar créditos para el financiamiento de las exportaciones, y además quedó a cargo de asociarse o conformar una fiduciaria a través de la

⁵⁰⁰ DE GROOTE, Roberto, op. cit., p. 97

⁵⁰¹ ACOSTA, Alberto et al., *Análisis de Coyuntura: Una lectura de los principales componentes económicos, políticos y sociales durante el año 2009*, Fundación Friedrich Ebert en Ecuador FES-ILDIS, <http://www.fes-ecuador.org/media/pdf/COYUNTURA%202009%20FINAL.pdf>, pp. 26 y 27, acceso: 16 de mayo de 2010, 12h00

⁵⁰² CÁRDENAS, Manuel José, *De Proexport a Proexport*, Portafolio, febrero de 2008, http://www.portafolio.com.co/opinion/columnistas/manueljoscardenas/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-3972996.html, acceso: 12 de mayo de 2010, 10h00

cual se establezca un Fideicomiso con los fondos que pertenecían a Proexpo para la promoción de exportaciones, para que sea éste el que se dedique en adelante a la promoción no financiera de las exportaciones.⁵⁰³

En 1992, Bancóldex crea la Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior (Fiducoldex), y conforma a través de ésta, el Fideicomiso de Promoción de Exportaciones (Proexport). Al ser un fideicomiso, Proexport Colombia es un capital autónomo (independiente del Estado, de Bancóldex y de Fiducoldex) que se rige por el derecho privado.⁵⁰⁴

Sin embargo, al ser una entidad creada por el Gobierno, sus acciones están orientadas por la Junta Asesora de Proexport; misma que está integrada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT); el Presidente de Bancóldex; dos personas designadas por la Presidencia de la República y dos representantes del sector privado.⁵⁰⁵ La Junta Asesora es, entonces, el principal organismo de decisión de la entidad.

Proexport también cumple las funciones de promocionar la inversión extranjera y el turismo; estas dos últimas funciones fueron asignadas por el presidente Álvaro Uribe en el año 2004. Además, en 2005, Proexport desarrolló el programa Imagen País, que gestiona la marca Colombia es Pasión.⁵⁰⁶

Para cumplir con sus funciones, Proexport cuenta con una red nacional e internacional de oficinas a través de las cuales ofrece apoyo y asesoría a empresarios colombianos para facilitar la internacionalización de sus negocios, y brinda servicios especializados a empresarios extranjeros que desean adquirir bienes y servicios colombianos o invertir en Colombia. Además de sus redes de oficinas, Proexport se dedica a establecer alianzas con entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales para ampliar sus recursos.⁵⁰⁷

⁵⁰³ COLOMBIA, Presidencia de la República, *Decreto Número 0663 de 1993*, abril, <http://www.proexport.com.co/VBeContent/Fileprocess.asp?ID=688&Link=library/documents/DocNewsNo320DocumentNo688.DOC>, pp. 268-270, acceso: 11 de mayo de 2010, 15h30

⁵⁰⁴ COLOMBIA, Presidencia de la República, *Decreto Número 0663 de 1993*, op. cit., p. 272

⁵⁰⁵ PROEXPORT COLOMBIA, *Funciones de Proexport*, op. cit.

⁵⁰⁶ PROEXPORT COLOMBIA, *Proexport*, Bogotá, febrero de 2007, <http://190.7.104.16/VBeContent/NewsDetail.asp?Source=ExpiredNews&ID=9197&IDCompany=16>, acceso: 12 de mayo de 2010, 12h40

⁵⁰⁷ PROEXPORT COLOMBIA, *Quiénes somos*, Bogotá, 2010, http://www.proexport.com.co/VBeContent/newsdetail.asp?id=313&idcompany=16&ItemMenu=5_250, acceso: 11 de mayo de 2010, 16h00

3.3.2. Servicios y Programas

En este punto se describirán únicamente los servicios, acciones y programas concernientes a las exportaciones, al ser éstas las de mayor relevancia para el objetivo de la tesis, y se dejará de lado los programas para atraer inversión.

CORPEI

Los servicios otorgados por la Corpei a los empresarios y los programas que se desarrollan a través de esta institución giran alrededor del Plan Nacional de Promoción de Exportaciones. Los principales servicios que otorga esta entidad a los exportadores o potenciales exportadores se indican en la Tabla 3.

Tabla 3
Servicios ofrecidos por Corpei al exportador

Servicios	Descripción del Servicio
Promoción de Exportaciones y Mercados	• Brinda asesoría a las empresas de productos no petroleros para promocionar sus exportaciones. • Este departamento brinda sus servicios especializados a través de Coordinadores Sectoriales y de Mercados (coordinadores especializados para diversos sectores industriales) que brindan asesoría individual y grupal. • Entre los servicios brindados se destacan: diagnósticos sectoriales, diseño de estrategias sectoriales de comercialización, oportunidades comerciales, asistencia organizacional y gremial, conformación de grupos exportadores, desarrollo de planes estratégicos, facilitación de alianzas estratégicas, análisis de la competencia, programas de capacitación a la medida, entre otros. • Realiza diagnósticos, análisis de <i>Clusters</i> y planes sectoriales. • Dentro de este departamento también se encuentra la coordinación de ferias y misiones.
Ferias y Misiones	• A través de este servicio se impulsa la realización de eventos de promoción comercial, cuya finalidad es la de establecer contactos de negocios y así acceder a nuevos mercados incrementando la actividad exportadora. • Se brinda asistencia en la elaboración de agendas de negocios, diseño y distribución de stands, así como capacitación para la participación en ferias y exhibiciones internacionales.
Centro de Información y de Inteligencia Comercial (CICO)	• Se encarga de generar análisis, reportes y estudios con valor agregado sobre aspectos relacionados con el entorno económico internacional, especialmente en lo que respecta a comercio exterior, régimen de inversiones y oportunidades en los mercados internacionales. • Desarrolla los instrumentos y servicios electrónicos como la página de la Corpei que presenta información sobre la entidad, y los servicios electrónicos Ecuadorexporta, Ecuador Trade y la plataforma E-Learning, los cuales se describen a continuación.
Ecuadorexporta	• Contiene herramientas para determinar el potencial de los mercados de exportación y herramientas para el análisis de mercados como la de Estadísticas y de Precios.

Ecuador Trade	• Brinda servicios en línea de Agenda Comercial, <i>Matchmaking</i>, Exposición de Productos y Oficinas en el extranjero. Además promueve a las empresas exportadoras del país y facilita las importaciones de nuestra oferta exportable.
E-Learning	• Es una Plataforma que pone a disposición diferentes cursos preparados y guiados por expertos nacionales e internacionales y también ofrece cursos de Autoestudio.

Fuente: Corpei⁵⁰⁸ y Aladi⁵¹⁰
Elaborado por Andrea Pérez Vega

Adicionalmente, el Departamento de Proyectos se encarga de liderar diversos proyectos de desarrollo empresarial, especialmente para promover las cadenas de valor y las exportaciones. Este departamento fue creado en 2005 y desde entonces ha liderado 22 proyectos y se ha vinculado con varios programas que han tenido el apoyo financiero de organismos privados y públicos como la GTZ, el BID, la CAF, entre otros, y por el gobierno a través del Ministerio encargado de la productividad y de la competitividad.⁵¹¹ Además de estos proyectos, existen otros que se lideran desde otros departamentos como el de Promoción de Exportaciones y Mercados y que son de iniciativa, dirección y ejecución propia de la Corpei.

Algunos de los Programas y proyectos que se han manejado o se están manejando a través de la Corpei que merecen ser mencionados, se resumen en la Tabla 4.

Tabla 4
Programas liderados por Corpei para el desarrollo empresarial y de las cadenas de valor para incrementar las exportaciones

Programas	Descripción del Programa
Programa de diversificación de la oferta exportable y desarrollo de cadenas de valor	• Se lo impulsa a través de su departamento de Promoción de Exportaciones y Mercados. • Busca identificar y desarrollar productos no tradicionales con alto potencial para generar una nueva oferta exportable y a la vez promover la asociatividad para generar un desarrollo integral en cada sector. Estos sectores se eligen considerando la demanda internacional y la capacidad que tendría el país para satisfacerla.⁵¹²

⁵⁰⁸ CORPEI, *Servicios*, <http://www.corpei.org/contenido.ks?seccionId=869&modo=-1&rs=N>, acceso: 17 de mayo de 2010, 15h10

⁵⁰⁹ CORPEI, *Manual de Descriptivos de Funciones y Perfiles de Cargos Tipo*, Año 2008, http://www.corpei.org/archivos/documentos/manual_descripfiles_de_cargos_tipo.pdf, pp. 64, 169 y 178, acceso: 13 de mayo de 2010, 18h30

⁵¹⁰ ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INTEGRACIÓN – ALADI, op. cit., p. 10

⁵¹¹ DE GROOTE, Roberto, op. cit., pp. 97 y 98

⁵¹² HERNANDEZ, Iván, CELI, Nathalie, *Redes de Competitividad y Productividad Compartida (Re.CyPro.Co)™*, Consultoría preparada para el Consejo Nacional de Competitividad, Estratega BDS, Quito, diciembre de 2003, <http://www.e-ducate.org/images/stories/ModeloReCyProCo.pdf>, p. 17 acceso: 4 de noviembre de 2009, 18h00

Programas	Descripción del Programa
Programa Fondos Compartidos	• Surge de un convenio entre el MICIP, el Banco Mundial y la Corpei para financiar el crecimiento y fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa especialmente del sector agrícola y artesanal con el fin de mejorar su capacidad de exportación. Fue administrado desde 1998 hasta 2002 por la Corpei. • Tenía dos componentes: el Fondo de Apoyo a las Exportaciones (FOCEX) a través del cual se atendió a cerca de 727 empresas y el Programa de Competitividad para la Microempresa (PME) con el que se atendió a 11.935 • Obtuvo resultados halagadores en las empresas participantes entre los que se destacan: crecimiento de las ventas en 16,8%, incremento de las exportaciones en 4,1%, incremento del empleo en 29,2% y la llegada a 10 nuevos mercados internacionales.
Programa de Proyectos Públicos Privados (PPP)	• Programa desarrollado en cooperación con la GTZ (Cooperación Técnica Alemana), que financia el desarrollo de los pequeños productores, a través del fomento de la asociatividad, el incremento y mejoramiento de la calidad de producción y la obtención de certificaciones verdes y orgánicas, para que de esta manera logren exportar sus productos. • Los proyectos de este programa tienen el nombre de Públicos Privados puesto que son financiados en un 50% por la empresa que aplica al programa (socio privado), y por aportes de la Corpei como socio público (máximo US \$50.000), y en el caso de ser necesario por otros actores públicos o privados tanto nacionales como internacionales.
Proyectos Minifomines	• A través de la cooperación con el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) el cual es manejado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se desarrollan diferentes proyectos encaminados a fortalecer las PYMES y la cadena de valor de diferentes sectores productivos con el objetivo último de incrementar su competitividad y fomentar su acceso a mercados internacionales.
Programa Fitosanitario para el Agro - Profiagro	• Programa piloto que se está desarrollando en convenio con el FOMIN y que busca que las empresas de frutas y vegetales frescos logren cumplir con los diferentes requisitos técnicos para ingresar al mercado de Estados Unidos.
Programa Nacional de Biocomercio Sostenible-Ecuador (PNBS-E)	• Busca impulsar el desarrollo sostenible y la conservación de la biodiversidad mediante modelos empresariales innovadores que fomentan el encadenamiento productivo en cadenas de valor específicas. • Trabaja con toda la cadena de valor (<i>Cluster</i>), puesto que los proyectos son desarrollados conjuntamente con los productores (beneficiarios), procesadores, comercializadores, exportadores, entidades de gobierno, al igual que entidades de apoyo como la academia, organizaciones no gubernamentales, centros de investigación, entre otros.
Expoecuador	• Se desarrolla en cooperación financiera con la Unión Europea y tiene como objetivo favorecer el desarrollo de los lazos comerciales del Ecuador con socios internacionales, incentivando tanto la consolidación de la unión aduanera como la creación de un marco jurídico y reglamentario regional en materia comercial; para lo cual se busca fortalecer la entidades públicas encargadas del Sistema Nacional de Calidad, fortalecer las asociaciones privadas y promover fuertes tejidos empresariales, mejorar las competitividad de las PYMES exportadoras y mejorar las capacidades de los organismos de negociación comercial.

Fuente: Corpei⁵¹³ y Aladi⁵¹⁴
Elaborado por Andrea Pérez Vega

⁵¹³ CORPEI, *Proyectos Especiales*, <http://www.corpei.org/contenido.ks?seccionId=1320#>, acceso: 21 de mayo de 2010, 13h40

⁵¹⁴ ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INTEGRACIÓN – ALADI, op. cit., pp. 5 y 6

Adicionalmente, en mayo de 2007 la Corpei creó el Fideicomiso de Desarrollo Empresarial (FDE) para invertir en aquellas PYMES que tienen potencial de crecimiento ayudándolas a la productividad, la sustentabilidad y a incrementar su patrimonio. Para cumplir con su cometido, el Fideicomiso se convierte en socio estratégico de las empresas a través de la compra de un porcentaje de sus acciones (no más del 49%) con el objetivo de participar en la toma de decisiones de la empresa para asesorarlas y orientarlas, compartir las ganancias, pérdidas y también los riesgos de expandirse a mercados intencionales.⁵¹⁵

Con su labor, la Corpei ha logrado impulsar exitosamente las exportaciones del país y ha establecido una buena relación con los empresarios, quienes confían en la institución. Desde su creación, las exportaciones del país han crecido sustancialmente y, aunque gran parte de este crecimiento se ha dado en el sector petrolero, a partir del año 2000 hasta el 2008, las exportaciones no tradicionales duplicaron su valor, diversificándose por consecuencia el número de partidas exportadas y el número de países de destino. Para ofrecer un dato palpable, en 10 años de labor de la institución (de 1997 a 2006), las partidas exportadas crecieron de 1.478 a 2.723 (84%), y el número de países a los que se exporta aumentó de 145 a 154 (estos 154 países representan casi la totalidad del PIB mundial).⁵¹⁶

PROEXPORT COLOMBIA

La visión estratégica de la gestión de Proexport con respecto a la promoción de exportaciones se enmarca dentro del Plan Estratégico Exportador. Proexport persigue los siguientes objetivos del PEE: 1) *aumentar y diversificar la oferta exportable de bienes y servicios en función de la demanda mundial*; 2) *hacer competitiva la actividad exportadora*; 3) *regionalizar la oferta exportable* y 4) *desarrollar una cultura exportadora*.⁵¹⁷ Para cumplir con los objetivos de exportación del país, la entidad ofrece a los empresarios varios servicios, los principales se resumen en la Tabla 5.

⁵¹⁵ REVISTA LÍDERES, *Las Pymes se apoyan en un nuevo músculo financiero en el país*, <http://www.revistalideres.ec/2010-03-22/Mercados/Estrategias/LD100315P21ESTRATEGIAS.aspx>, acceso: 23 de mayo de 2010, 20h00

⁵¹⁶ HERNÁNDEZ, Iván y PEÑA, Mauricio, op. cit., pp. 72 y 73

⁵¹⁷ FEDEMENTAL-SENA, *Política Nacional para la Productividad y Competitividad*, mayo de 2007, <http://www.lablaa.org/blaavirtual/ciencias/sena/cursos-de-capacitacion/politicanal/politica16a.htm>, acceso: 13 de mayo de 2010, 16h13

Tabla 5
Servicios ofrecidos por Proexport al exportador

Servicios	Descripción del Servicio
Zeiky	Centro de Información y Asesoría en Comercio Exterior creado en convenio de cooperación entre Proexport Colombia, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y Bancóldex. Este centro tiene como fin el apoyar a la generación de una cultura exportadora.
Proexport On-line	Brinda información sobre la entidad y permite acceder de forma gratuita a información sobre las exportaciones colombianas y la dinámica de comercio exterior con otros países.
Sistema de Inteligencia de Mercados - Inteleport	Es parte de Proexport On-line y es un servicio que ofrece a los exportadores colombianos una herramienta de información y consulta en Internet sobre las oportunidades comerciales para sus productos o servicios que deseen ofrecer en el exterior. Incluye información sobre mercados interesantes para exportadores colombianos, guías de países, información socioeconómica, directorio de exportadores, estadísticas colombianas y posibilidad de acceso a páginas Web con información especializada.
Información Logística de Transporte	Brinda asesoría al exportador sobre la oferta, el procedimiento y la logística de transporte comercial terrestre, aéreo y marítimo; así como sobre normas que se deben cumplir y los costos.
Seminarios	Seminarios relacionados con temas sobre los obstáculos técnicos que pueden encontrar en el comercio con otros países para que puedan superarlos con mayor facilidad.
Planes Exportadores	El Plan Exportador es un documento estratégico que contiene la evaluación de las oportunidades de exportación hacia un mercado específico, un autodiagnóstico de la empresas y la descripción de las acciones que se deben tomar y aspectos que se deben mejorar para lograr exportar. Proexport ayuda a las empresas en la formulación de su Plan Exportador y brinda apoyo logístico en la ejecución de actividades como: participación en ferias internacionales, participación en <i>show rooms</i> , visitas a clientes potenciales, asesoría de expertos internacionales, entre otras.
Proyectos especiales de exportación	Ayuda a la elaboración y ejecución de Planes Exportadores de empresas que desean asociarse para exportar o ya están asociadas. En este tipo de proyectos, Proexport además de actuar como asesor se desempeña como coordinador entre las firmas para lograr sinergias entre ellas.
Misiones Comerciales	Proexport realiza Misiones de Vendedores o de Compradores, con el apoyo de sus oficinas comerciales en el exterior.
Agendas Comerciales	Las empresas colombianas pueden solicitar a Proexport que les concierte citas con clientes potenciales en el exterior. Proexport realiza este trámite a través de la sus Oficinas Comerciales en otros países a través de la Oficina Comercial.

Fuente: Proexport ^{518 519}
Elaborador por Andrea Pérez

Los servicios ofrecidos por Proexport mantenido gran acogida dentro del sector empresarial colombiano. Uno de los servicios más utilizados es Inteleport, el cual experimentó un incremento de usuarios de 9.080 a 25.647 de enero a mayo de 2001. Además de estos servicios, Proexport apoya

⁵¹⁸ PROEXPORT, *Servicios de Proexport para el exportador*, Bogotá, 2010, <http://www.proexport.com.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=315&IDCompany=16>, acceso: 11 de mayo de 2010, 16h40

⁵¹⁹ FEDEMENTAL-SENA, op. cit.

diferentes programas y proyectos enfocados al desarrollo de la productividad y la competitividad; los principales programas se describen en la Tabla 6.

Tabla 6
Programas de Proexport para el desarrollo de la Productividad y Competitividad para la Internacionalización

Programa	Descripción de Programa
Programa de Aseguramiento de Calidad	Se implementó en 1999 y brinda apoyo y cofinanciación (hasta el 50%) a las empresas exportadoras o potencialmente exportadoras para que obtengan Certificación Internacionales de Calidad (ISO 9000, ISO 14000, WRAP y BASC, HACCP).
Programa Expopyme	- El Gobierno Nacional desarrolló a través de Proexport este programa en 1999 con el objetivo de ayudar a las PYMES a posicionar exitosamente sus productos en el exterior. - Proexport brinda apoyo y asesoramiento para el desarrollo del Plan Exportador y capacitación a los gerentes de las PYMES con la oferta de un diplomado en temas Administrativos y de Comercio Exterior. - Dura 14 meses y es apoyado por universidades, centros de capacitación, gremios y cámaras y el Estado a través del Ministerio de Desarrollo. Así, se puede ofrecer cofinanciamiento de hasta el 50% del valor del Programa a cada empresa. - Hasta 2007 fueron atendidas 2.382 empresas de las cuales el 13% pertenece a Medellín.
Programa Redes Empresariales para la Internacionalización	- Inició en 2004 con el objetivo de agrupar empresas homogéneas de una misma región para que juntas aumenten sus fortalezas y su cartera de clientes. - El Programa tiene cinco fases: promoción de la red, conformación del grupo de trabajo, elaboración del proyecto de red, puesta en marcha de la red y evaluación del impacto de la red. - Proexport asume la inversión de la promoción, planeación y desarrollo de la Red, y las empresas aportan los recursos para el fondo preoperacional y para la puesta en marcha de la Red. - En dos años y medio se logró la creación de 27 redes empresariales.
Programa Nacional de Productividad y Competitividad	- En diciembre de 2000, el Gobierno Nacional a través de la Junta Asesora de Proexport, creó este programa con el objetivo de proporcionar financiamiento en condiciones preferenciales, incentivar y cofinanciar proyectos de tecnología blanda que permitan a las empresas incrementar su productividad y competitividad. Los recursos para este programa fueron otorgados por el Gobierno, Bancóldex y Colciencias. - Este programa apoya dos tipos de proyectos de las empresas: "1. <i>Proyectos de adaptación, innovación y desarrollo tecnológico</i>; 2. <i>Gestión y modernización empresarial para la optimización de factores de producción mediante el desarrollo o la aplicación de técnicas específicas de administración e ingeniería</i>."⁵²⁰

Fuente: Mincomex⁵²¹, Fundes⁵²² y Proexport⁵²³
Elaborado por Andrea Pérez Vega

⁵²⁰ Id.

⁵²¹ COLOMBIA, Mincomex, *Portafolio de servicios del Sistema de Comercio Exterior en apoyo al Desarrollo de proyectos Estratégicos regionales*, <http://www.ladosis.com/profesionales/articulos/manual.pdf>, pp. 64 y 65, acceso: 14 de mayo de 2010, 8h00

⁵²² FUNDES, *Fundes Colombia*, <http://www.iberpymeonline.org/Panama1007/FundesColombia.pdf>, pp. 6 y 26, acceso: 13 de mayo de 2010, 14h00

⁵²³ PROEXPORT COLOMBIA, *Programa Redes Empresariales para la Internacionalización*, http://www.icesi.edu.co/cdee/images/archivos/redes_exportar.pps, pp. 7 y 18, acceso: 13 de mayo de 2010, 13h55

Proexport está cumpliendo con el objetivo del PEE de regionalizar la oferta exportable a través de su participación con los CARCEs (Comité Asesor Regional de Comercio Exterior) ayudándolos en el desarrollo de los planes estratégicos regionales y especialmente, brindando a las regiones sus servicios de Planes Exportadores, Proyectos Especiales y Programa Expopyme.⁵²⁴

El Gobierno Nacional, a través de Proexport, ha logrado modificar la base exportadora de Colombia; durante más de quince años de trabajo las acciones de Proexport han rendido fruto dentro del crecimiento de las exportaciones colombianas y por ende en la competitividad de los productos y servicios de sus empresas.

Algunos datos obtenidos que reflejan el éxito de esta entidad son por ejemplo que mientras que en 2002, Colombia contaba con 8.949 empresas exportadoras de bienes no tradicionales, en 2005 éstas alcanzaron las 11.573. El número de empresas con capacidad de exportar más de US \$10 millones anuales pasaron de 135 a 213 en el mismo período de tiempo, y las exportaciones no tradicionales totales pasaron de US \$6.666 millones a US \$10.822 millones de dólares.⁵²⁵ Además, en 2007, las exportaciones certificadas aumentaron en 30,2% con relación a 2006, y se logró que las empresas ahorren importantes montos en fletes gracias a alianzas suscritas por Proexport con empresas de transporte y de logística.⁵²⁶

3.3.3. Proyectos emprendidos a favor de la competitividad y las exportaciones de la industria textil y de la confección

CORPEI

El directorio de la Corpei está conformado por representantes de las Cámaras, Asociaciones y agrupaciones de exportadores y/o productores legalmente constituidos de los sectores cuyas exportaciones son representativas; además, cada año se conforman Coordinaciones Sectoriales de los sectores que alcanzan al menos el 2% de las exportaciones no

⁵²⁴ Id.

⁵²⁵ PROEXPORT COLOMBIA, *Balance 2006*, Bogotá, diciembre de 2006, <http://190.7.104.16/VBeContent/NewsDetail.asp?Source=ExpiredNews&ID=7633&IDCompany=16>, acceso: 14 de mayo de 2010, 20h00

⁵²⁶ PROEXPORT COLOMBIA, *Resultados Proexport 2007*, Bogotá, diciembre de 2007, <http://190.7.104.16/VBeContent/NewsDetail.asp?Source=ExpiredNews&ID=9072&IDCompany=16>, acceso: 14 de mayo de 2010, 20h10

tradicionales en el año inmediatamente anterior al período que se va a trabajar.⁵²⁷

Durante el período 2000-2008, el sector textil logró exportaciones mayores a este 2% por lo que la Corpei mantuvo esta Coordinación durante todo este tiempo y ha trabajado directamente con la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) y diferentes gremios de comerciantes del sector en el país, así como con empresas individuales, brindándoles asistencia técnica y asesoría directa para cada necesidad. Una de las principales actividades que ha realizado esta Coordinación del sector es asistir y cofinanciar en un 50% la participación de empresas en la feria Colombiatex en Medellín, ayudando cada año a unas doce empresas a colocar un *stand* en esta feria, incluyendo el apoyo en la logística y la decoración del mismo.⁵²⁸

Adicionalmente, con del Programa Fondos Compartidos, se ayudó a varias empresas del sector textil-confecciones en áreas relacionadas con producción comercial, desarrollo de producto, desarrollo de marca, implementación de certificaciones, entre otras actividades, dependiendo de las necesidades de cada empresa. Otras empresas del sector también fueron asistidas gracias al programa Expoecuador, programa que trabajó con fondos de la Unión Europea que fueron dirigidos principalmente a realizar reingeniería de procesos para optimizar los recursos; en especial, la energía eléctrica.⁵²⁹

Considerando que Atuntaqui es un fuerte representante de la industria textil y de la confección del país, la Corpei se involucró desde el año 2008 con el *Cluster* para asistir su desarrollo. Por esto, se trajo a una experta colombiana para que brinde, en una primera etapa, talleres a las empresas en el tema de desarrollo de colecciones y de lectura de tendencias de moda, y en una segunda etapa, asesoría individualizada a las empresas. Luego de todo este proceso de asesoría, el apoyo al *Cluster* finalizó con el envío de 16 empresarios en misión de *Benchmarking* a la feria Febratex (Feria Brasileira para la Industria Textil), donde además tuvieron la oportunidad de visitar las empresas más grandes de la localidad para que obtengan lecciones valiosas de ellas, puesto que éstas empezaron siendo pequeñas empresas al igual que

⁵²⁷ Barsallo, Elizabeth, op. cit.

⁵²⁸ Id.

⁵²⁹ Id.

las de Atuntaqui. Todas estas actividades fueron financiadas en un 50% por la Corpei.⁵³⁰

Durante el período 2000-2008, la Corpei también se involucró en proyectos para el desarrollo del grupo de industriales textiles en Ambato, donde se logró implementar un centro de diseño. Adicionalmente, se trabajó con el grupo de industriales textiles de Riobamba que se llama Crecer.⁵³¹

Por otra parte, a través del Centro de Inteligencia de Mercados, la Corpei ha entregado periódicamente caracterizaciones y estudios de los textiles del Ecuador, y estudios sobre las tendencias y exigencias actuales del sector a nivel internacional; información que resulta de gran ayuda para las empresas al momento de realizar planes de exportación y de definir su estrategia en una industria en la que las tendencia varían constantemente.⁵³²

PROEXPORT

Proexport atiende de manera directa al sector textil y de confecciones de Colombia a través de la Gerencia del Macrosector Manufacturas e Insumos y de la Gerencia del Macrosector Prendas de Vestir.

La industria textil y de la confección ha tenido la oportunidad, gracias a Proexport, de participar de manera constante en misiones comerciales y en macrorruedas de negocios brindando apoyo financiero y logístico a los empresarios, lo que les ha permitido incrementar su cartera de clientes y ampliar sus horizontes de exportación. Una de las últimas macrorruedas de negocios más importantes para el sector de la confección organizada por Proexport fue la Macrorrueda de Negocios Latinoamericanos en el año 2007.⁵³³

Además, Proexport se ha convertido en uno de los patrocinadores de las ferias de textiles y confecciones más importantes del país y unas de las más importantes de Latinoamérica: Colombiatex de las Américas y Colombiamoda. Proexport se encarga de invitar cada año a cientos de

⁵³⁰ Id.

⁵³¹ Id.

⁵³² ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INTEGRACIÓN – ALADI, op. cit., p. 9

⁵³³ PROEXPORT, *Macrorrueda Latinoamericana 2007*, Bogotá, marzo de 2007, <http://www.proexport.com.co/VBeContent/NewsDetail.asp?Source=ExpiredNews&ID=7963&IDCompany=16>, acceso: 14 de mayo de 2010, 21h45

empresarios internacionales de diferentes países para que participen en estas ferias.

Por otro lado, la entidad se ha encargado de dirigir diversos programas a través de los cuales se ha beneficiado a la industria en mención. Actualmente apoya a las empresas del sector textil y confecciones de todo Colombia a través un programa que consta de acompañamiento y asesoría a las empresas del sector con potencial exportador. *“Este programa va dirigido a fortalecer los conocimientos en comercio exterior y el diseño de la estrategia de internacionalización de las empresas con miras a nuevos mercados.”*⁵³⁴

Adicionalmente, a través del Programa Redes Empresariales, Proexport impulsó, hasta 2007, la conformación de 5 redes empresariales relacionadas con la industria de la confección; tres de las cuales se ubican en Medellín: Red de empresas de Confección Infantil, Red de empresas de Insumos para la Confección y Red de empresas de Ropa Deportiva. Las otras dos redes fueron constituidas en las ciudades de Pereira y de Cali.⁵³⁵

3.4. Gobiernos Regionales y Locales

En este punto se describe brevemente los planes y acciones provinciales y municipales que han emprendido los gobiernos de Imbabura y de Antonio Ante, y de Antioquia y Medellín, para impulsar el desarrollo socio-económico y competitivo de sus respectivas jurisdicciones.

3.4.1 Planes y acciones de desarrollo implementados por el gobierno provincial de Imbabura y el gobierno departamental de Antioquia.

Imbabura

En enero 2001, se creó el Sistema Nacional de Planificación (SNP) mediante el Decreto Ejecutivo N° 1133; en éste establece que el Sistema se encargará de la planeación en materia económica y social pero guardando armonía con los procesos de descentralización y desconcentración establecidos en el artículo 225 de la Constitución de Ecuador de 1998. En este

⁵³⁴ Centro de Información y Asesoría en Comercio Exterior de Proexport –Zeiky, Entrevista, *Programas y actividades dirigidas por Proexport a favor de la industria textil y de la confección de Colombia*, 13 de mayo de 2010.

⁵³⁵ PROEXPORT COLOMBIA, *Programa Redes Empresariales para la Internacionalización*, op. cit., pp. 14-17

sentido, se establece que una de las principales funciones del SNP es la de asesorar, coordinar e integrar la planificación provincial, a nivel nacional, en los casos que amerite.⁵³⁶

En este Decreto Ejecutivo también se establece la conformación de Subsistemas de Planificación Provincial, los cuales que estarían encargados de elaborar un Plan Provincial de Desarrollo en su respectiva provincia, y de coordinar e integrar este plan con los programas y planes desarrollados por los diferentes municipios.

➤ *Plan de Desarrollo Provincial de Imbabura*

Bajo este decreto surge el Plan de Desarrollo Provincial de Imbabura 2002-2015, mismo que se elaboró a partir de asambleas cantonales y provinciales que permitieron un análisis sectorial participativo.

Este Plan se desenvuelve alrededor de 5 líneas estratégicas, cada una cuenta con diversos programas o proyectos cuya ejecución y coordinación están a cargo de Consejo Provincial de Imbabura. Las 5 líneas estratégicas son: 1) Consolidación de una identidad pluricultural y multiétnica de provincia segura y solidaria que atraiga turismo, 2) Promoción de una economía sustentable y competitiva a través de infraestructura y tecnología moderna, 3) Promoción del desarrollo humano integral, 4) Impulso de la conservación ambiental y el uso sustentable de recursos naturales, y 5) Fortalecimiento de la gobernabilidad y la democracia participativa local y provincial.⁵³⁷

La segunda línea estratégica que es la que enmarca los proyectos de productividad y competitividad, presenta ocho proyectos o programas relacionados con los siguientes aspectos: 1) capacitación para la producción y competitividad, 2) diversificación, industrialización y comercialización de la producción, 3) conservación del ambiente y manejo del riego, 4) construcción de infraestructura de riego, 5) disponibilidad de agua y distribución, 6)

⁵³⁶ ECUADOR, Registro Oficial, *Sistema Nacional de Planificación*, Decreto Ejecutivo No. 1133. RO/ 253, 26 de Enero del 2001, <http://www.figs.gov.ec/udz/cdbiblioteca/leyes/normas/leyes/snp.pdf>, acceso: 15 de junio de 2010, 17h40

⁵³⁷ ECUADOR, SENPLADES, *Plan de Desarrollo Provincial de Imbabura*, Matriz de Sistematización de Planes Provinciales, julio de 2007, http://www.edured.ec/aula_virtual/documents.php?action=download&id=%2FPlan_Estrategico_de_Desarrollo_Provincial_de_Imbabura.pdf, pp. 1-3, acceso: 15 de junio de 2010, 17h50

ordenamiento físico-espacial, 7) infraestructura vial y 8) fomento de sector financiero y gestión de crédito.⁵³⁸

En un análisis realizado por SENPLADES en 2007 para la sistematización de los Planes de Desarrollo Provincial, se determinó que el Plan de Imbabura no estaba vinculado con ningún otro plan de mayor jerarquía, pero se logró determinar con qué objetivo del Plan Nacional de Desarrollo se podía identificar cada uno de sus programas y proyectos.

➤ *Agenda 21 Imbabura*

Es una Agenda que promueve el desarrollo sostenible de la provincia y que surge tomando como base los lineamientos establecidos en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, celebrada en junio de 1992 en Río de Janeiro. Las entidades promotoras de la Agenda son la Consellería de Medio Ambiente Xunta de Galicia (España) y la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI-Ecuador). El Gobierno Provincial de Imbabura participó como entidad socia en su elaboración.⁵³⁹

La Agenda 21 Imbabura comienza con un proceso de diagnóstico subjetivo y objetivo de la provincia desarrollado durante 2004, y finalmente la Agenda es elaborada y publicada en marzo de 2005. Fue concebida con base en cuatro componentes: el institucional, el social, el económico y el ambiental; alrededor de los cuales se hizo un diagnóstico provincial y se determinaron las líneas estratégicas, programas y proyectos por realizarse en cada componente para el desarrollo sostenible de la provincia.⁵⁴⁰

En el diagnóstico provincial para elaborar la Agenda se determinó que el Gobierno Provincial tenía una falta de articulación con los planes y objetivos de los diferentes municipios y además que, pese a la ley de descentralización y modernización del Estado, no existía una descentralización efectiva en el caso de Imbabura, puesto que el Estado Nacional no asignaba al gobierno provincial el dinero necesario para que se encargue de áreas como la salud, la

⁵³⁸ Ibid., p. 1-2

⁵³⁹ ESPAÑA, Xunta de Galicia, *Agenda 21 Imbabura: Plan de Desarrollo Sostenible para la Provincia de Imbabura*, marzo de 2005, Agenda 21 Imbabura, http://medioambiente.xunta.es/pdf/dxds/Agenda_21_Imbabura.pdf, p. 5, acceso: 15 de junio de 2010, 17h55

⁵⁴⁰ Ibid., p. 7

educación, el medio ambiente, etc., que antes concernían sólo a los ministerios.⁵⁴¹ Además, a nivel económico se determinó que el sector agropecuario y el de servicios eran los más importantes dentro de la economía provincial, pero que era necesario y urgente incrementar la inversión externa en el sector industrial para que éste se desarrolle y logre tener un mayor contacto con los mercados internacionales con los cuales prácticamente no tenía contacto.⁵⁴²

Dentro del componente económico, se determinaron políticas encaminadas al desarrollo sostenible y competitividad del sector primario (Agropecuario, Silvicultura y Piscícola), el sector secundario (Industrial manufacturera), y sector terciario (Comercio y Servicios). Para el desarrollo de la industria manufacturera se establecen programas dirigidos tanto al fortalecimiento de las MIPYMES a través de capacitación, legalización e impulso al financiamiento, como a la atracción de inversión y capital.⁵⁴³

Antioquia

Colombia tiene una política de descentralización bastante clara impulsada a través de los Planes Nacionales de Desarrollo, la cual ha permitido el fortalecimiento de las entidades regionales y el impulso de la competitividad departamental. En este sentido, a nivel meso, el Gobierno Nacional colombiano busca más bien generar planes y programas tendientes a instruir y propiciar a los gobiernos regionales para que sean ellos los que impulsen el desarrollo territorial.

Es así, que la mayoría de competencias a nivel meso han sido trasladadas a los gobiernos departamentales y municipales para que sean ellos los encargados de desarrollar políticas, programas y proyectos encaminados al desarrollo industrial, productivo, empresarial y competitivo de sus respectivas regiones. Cada departamento ha ido regionalizando las políticas y planes nacionales, llegando a tener sus propios Planes Regionales de Desarrollo, Planes Estratégicos de Exportación, Agendas Internas Regionales, entre otras.

⁵⁴¹ Ibid., p. 22

⁵⁴² Ibid., p. 10

⁵⁴³ Ibid., p. 131

➤ Plan de Desarrollo de Antioquia

Por medio de la Ley 152 de 1994 que regionaliza los Planes de Desarrollo, el Departamento de Antioquia empieza a desarrollar su propio Plan Departamental de Desarrollo. Uno de los más importantes es el de 1998-2000, puesto que instituyó el Plan Estratégico de Antioquia (PLANEA), como un instrumento para alcanzar los objetivos establecidos en 1997 en el documento Visión Antioquia Siglo XXI⁵⁴⁴

La Visión Antioquia Siglo XXI presenta objetivos enmarcados dentro de una visión estipula que *"en el año 2020 Antioquia será la mejor esquina de América, justa, pacífica, educada, pujante y en armonía con la naturaleza"*⁵⁴⁵. Tanto la Visión Antioquia Siglo XXI como su instrumento de ejecución, PLANEA, surgen de una iniciativa público-privado para la que se reunieron cientos de líderes departamentales de diferentes áreas y sectores.⁵⁴⁶

Las cuatro líneas estratégicas de la Visión Antioquia Siglo XXI son: 1) integrar y articular territorialmente a Antioquia, 2) promover el cambio para un desarrollo humano equitativo y sostenible, 3) revitalizar la economía antioqueña, y 4) reconstruir el tejido social.⁵⁴⁷

Con base a esta Visión 2020, también se ha desarrollado el resto de los Planes de Desarrollo de Antioquia. El Plan de Desarrollo 2004-2007, por ejemplo, tiene 5 líneas de acción, de las cuales, las 4 primeras son exactamente las mismas que las del PLANEA y se incrementa la línea estratégica "convivencia y paz incluyente y participativa".⁵⁴⁸ El Plan de Desarrollo 2008-2011, cambia sus líneas estratégicas a las siguientes: desarrollo político, desarrollo social, desarrollo económico, desarrollo territorial,

⁵⁴⁴ COLOMBIA, Asamblea Departamental de Antioquia, *Ordenanza N° 12*, 19 de agosto de 1998, <http://www.planea-antioquia.org/V3/images/documentos/ordenanza.pdf>, p. 1, acceso: 17 de junio de 2010, 09h45

⁵⁴⁵ COLOMBIA, Plan Estratégico de Antioquia (PLANEA), *Visión Antioquia Siglo XXI*, http://www.planea-antioquia.org/V3/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=56, acceso: 17 de junio de 2010, 11h45

⁵⁴⁶ OSORIO, Ana Rocía, *Balance de Programas de Fortalecimiento Empresarial en Antioquia: Hacia una Política Territorial*, Revista Universidad Eafit, número 134, abril-junio de 2004, Medellín, <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/215/21513403.pdf>, p. 33, acceso: 04 de enero de 2010, 21h50

⁵⁴⁷ COLOMBIA, Plan Estratégico de Antioquia (PLANEA), *Líneas Estratégicas*, http://www.planea-antioquia.org/V3/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=57, acceso: 17 de junio de 2010, 10h39

⁵⁴⁸ COLOMBIA, Gobernación de Antioquia, *Plan de Desarrollo de Antioquia "Antioquia Nueva, Un hogar para la Vida" 2004-2007*, http://www.veeduriamedellin.org.co/apc-aa-files/d08d7963f6c13dca9294ddf7524d9848/PlanDesarrolloAntioquia2004_2007.pdf, p. acceso: 17 de junio de 2010, 09h30

y desarrollo institucional; pero sigue alineado al cumplimiento de los objetivos a 2020.⁵⁴⁹

Ambos Planes de Desarrollo de Antioquia mencionados incentivan el desarrollo y el fortalecimiento de *Clusters* productivos regionales, a través del fomento de la asociatividad, el desarrollo de la tecnología y de la innovación. Además, fomentan el desarrollo regional y la asociatividad y vinculación de la región con otras regiones a nivel nacional.

➤ *Plan Estratégico Exportador de Antioquia*

El Plan Estratégico Exportador de Antioquia elaborado en 2001, plantea que el Departamento deberá exportar cerca de USD 6.400 millones en el año 2009, para lo cual se deberá lograr dar mayor valor agregado a los productos existentes y además diversificar no sólo la oferta exportadora sino también los nichos de mercado. Los tratados de libre comercio constituyen el principal mecanismo para alcanzar esta meta.⁵⁵⁰

➤ *Agenda Interna Antioquia*

En el año 2004, se estableció la Agenda Interna para la Productividad y Competitividad⁵⁵¹, la cual propone trabajar a nivel sectorial y regional, creándose Agendas Internas para cada sector productivo importante de Colombia y Agendas Internas para cada departamento.

La Agenda Interna de Antioquia fue publicada en el año 2007, y dentro de las apuestas productivas (sectores productivos que se plantea desarrollar) a nivel de industria, está el sector de la confección y el sector de la construcción.⁵⁵² La propuesta presentada para el sector de la confección es el

⁵⁴⁹ COLOMBIA, Gobernación de Antioquia, *Plan de Desarrollo de Antioquia "Antioquia para Todos, Manos a la Obra" 2008-2011*, <http://www.antioquia.gov.co/plandesarrollo/plandedesarrollo4.pdf>, acceso: 17 de junio de 2010, 09h15

⁵⁵⁰ CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA (CCMA), *Antioquia 2020: Estrategia de Competitividad para Medellín, el Área Metropolitana del Valle de Aburrá y Antioquia*, junio de 2006, http://www.medellin.gov.co/alcaldia/jsp/modulos/N_admon/obj/pdf/Planestrategicoinstitucional/ANTIOQUIA%202020%20ESTRATEGIA%20DE%20COMPETITIVIDAD%202006%20_version%20_205.pdf, pp. 78 y 84, acceso: 17 de junio de 2010, 15h30

⁵⁵¹ Supra., pp. 116-117

⁵⁵² COLOMBIA, Departamento Nacional de Planeación (DNP), *Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad: Antioquia*, http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/AgendaInterna/Dimension_Regional/Antioquia-copia%20impresa.pdf, p. 26, acceso: 04 de junio de 2010, 16h20

establecimiento del *Cluster* del sector que logre diferenciarse en los mercados internacionales.⁵⁵³

Para el desarrollo del sector de la confección y del resto de sectores propuestos en la Agenda, se establecieron acciones enmarcadas dentro de seis categorías: 1) Desarrollo empresarial y agropecuario, 2) Desarrollo tecnológico, 3) Ahorro, inversión y financiamiento, 4) Capital físico, 5) Capital humano e 6) Instituciones y políticas para la competitividad.⁵⁵⁴

➤ *Plan Regional de Competitividad de Antioquia*

Con la creación del Sistema Nacional de Competitividad surge la Coordinación Regional de Comisiones Regionales de Competitividad que no es más que la agrupación Comisiones Regionales de Competitividad (CRC) que se han venido estableciendo en los diferentes departamentos de Colombia desde el año 2006. La principal misión de las CRC es la de elaborar e implementar un Plan Regional de Competitividad para su respectivo departamento, considerando y ajustándose a los lineamientos de la Política Nacional de Competitividad y Productividad.⁵⁵⁵

La Comisión Regional de Competitividad de Antioquia fue una de las primeras en establecerse en todo el país el año 2006. Durante sus años de trabajo, esta comisión ha venido construyendo el Plan Regional de Competitividad de Antioquia, basada en los múltiples ejercicios e instrumentos existentes para el desarrollo de la competitividad de la región, así como la Agenda Interna para la Productividad y Competitividad.⁵⁵⁶

La primera versión del Plan de Competitividad de Antioquia fue presentado en 2009 y cuenta con 6 líneas estratégicas que guardan relación con la visión a 2032 de la Política Nacional de Competitividad y Productividad y con la visión a 2020 de Visión Antioquia Siglo XXI. Las seis líneas estratégicas son: 1) Desarrollo empresarial, 2) Ciencia, Tecnología e Innovación, 3)

⁵⁵³ Ibid., p. 48

⁵⁵⁴ Ibid., p. 56

⁵⁵⁵ Supra., pp. 118-120

⁵⁵⁶ CAMARA DE COMERCIO DEL ORIENTE ANTIOQUEÑO (CCOA), *Se crea Comisión Subregional de Competitividad*, Editorial junio de 2009, http://www.ccoa.org.co/sitio/periodico_detalle.php?idcontenido=2520&idperiodico=2519, acceso: 17 de junio de 2010, 15h40

Infraestructura y Conectividad, 4) Desarrollo del Talento Humano, 5) Desarrollo Institucional, y 6) Internacionalización.⁵⁵⁷

Uno de los principales enfoques de trabajo dentro de la línea estratégica de Desarrollo Empresarial, es la de impulsar el crecimiento de los diferentes *Clusters* de Medellín y Antioquia y de promocionar sus exportaciones para consolidarlos como sectores de Clase Mundial. Con respecto al *Cluster* Textil/Confecciones, Diseño y Moda específicamente, lo que se busca es establecerlo como “uno de los principales renglones exportadores del departamento, compitiendo a partir de la diferenciación hacia productos de alta calidad y diseño, en los mercados norteamericano, andino y Mercosur.”⁵⁵⁸

3.4.2. Planes y acciones de desarrollo implementados por los gobiernos municipales de Antonio Ante y Medellín.

Antonio Ante

Antes de 2005, Antonio Ante no contaba con un Plan bien estructurado y efectivo que promueva del desarrollo del Cantón. Aunque existía como documento el “Plan Estratégico de Desarrollo de Antonio Ante” de 1999, este no había sido hecho público y no trabajaba articuladamente con otras instituciones.

➤ Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal

A partir de 2005, con el ingreso del economista Richard Calderón como Alcalde del Municipio, e impulsado por la metodología participativa impuesta por el Programa ONUDI-MICIP para el desarrollo del *Cluster* Textil-Confecciones en el Cantón, se comienza a trabajar en la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal 2005-2009, a partir de un modelo participativo de trabajo en 13 mesas, distribuidas en 5 ejes de desarrollo: Económico y Productivo; Social y de Servicios; Identidad, Culturas y Deporte; Ambiental; y Organización, Participación y Transparencia. (Ver Anexo XX)

⁵⁵⁷ COLOMBIA, Comisiones Regionales de Competitividad, *Plan Regional de Competitividad de Antioquia*, http://www.comisionesregionales.gov.co/Documentos/PlanRegional/Antioquia_PRC.rar, acceso: 17 de junio de 2010, 16h12

⁵⁵⁸ Ibid., p. 42

El trabajo de cada mesa fue expuesto, revisado y legitimado durante el Primer Encuentro Cantonal realizado el 22 de octubre del 2005. En este encuentro se termina de estructurar el Plan Estratégico, el cual fue luego publicado y distribuido en todo el cantón para su conocimiento y socialización.⁵⁵⁹

Dentro del eje Económico y Productivo se trabajó en 4 mesas: textil y artesanal, educación técnica, turismo y transporte, y agropecuaria y mercados. Todas las líneas estratégicas y los proyectos elaborados en este eje apuntan de manera directa e indirecta al desarrollo del *Cluster* Textil-Confecciones en un corto y mediano plazo. (Ver Anexo XXI)

Medellín

➤ *Plan de Desarrollo de Medellín*

La Alcaldía de Medellín, en concordancia con el gobierno Departamental de Antioquia, ha desarrollado desde 1995 Planes de Desarrollo, acogiendo a la Ley 152 de 1994. Sin embargo, los Planes de Desarrollo de Medellín más importantes en lo que respecta al impulso del desarrollo empresarial y competitivo han sido los dos últimos: “Medellín compromiso de toda la ciudadanía 2004-2007” y “Medellín es solidaria y competitiva 2008 2011”, puesto que presentan un notable avance en materia de políticas y estrategias de desarrollo empresarial.

El Plan de Desarrollo 2004-2007, en sus líneas estratégicas 4 y 5 presenta estrategias de desarrollo empresarial y regional. La línea 4: “Medellín Productiva, Competitiva y Solidaria” buscó oportunidades de desarrollo humano a partir de la puesta en marcha de estrategias para fortalecer el tejido empresarial en función de nuevas potencialidades económicas; la línea 5: “Medellín integrada con la región y el mundo” se enfocó en la articulación de procesos económicos, sociales, políticos y culturales para lograr la inserción dinámica de la ciudad en el ámbito internacional.⁵⁶⁰

⁵⁵⁹ CÁMARA DE COMERCIO DE ANTONIO ANTE, *10 Años para Contar*, op. cit., p. 31

⁵⁶⁰ COLOMBIA, Comisiones Regionales de Competitividad, op. cit., p. 29

Por otro lado, el Plan de Desarrollo 2008-2011 promueve el desarrollo empresarial y el mejoramiento y crecimiento de los *Clusters* de la ciudad a través de sus líneas estratégicas 3: “Desarrollo económico e Innovación” y 5: “Ciudad con proyección regional y global”.⁵⁶¹

➤ *Cultura E*

Es un programa de la Alcaldía de Medellín inscrito en el Plan Nacional de Desarrollo de Medellín 2004-2007 bajo la línea estrategia 4, y logró convertirse en un programa público de la ciudad que se mantuvo y fue inscrito en el Plan de Desarrollo 2008-2011 bajo la línea estratégica 3.⁵⁶² Este programa busca masificar la cultura del emprendimiento, y “para lograr este objetivo cuenta con varios componentes que implementan estrategias para la creación y el fortalecimiento empresarial de grandes, pequeñas, mediana y micro empresas.”⁵⁶³

Cultura E ha tenido gran éxito a través del desarrollo de diversos proyectos, entre los más destacados: el Banco de los Pobres – Banco de las Oportunidades, Centros de Desarrollo Empresarial Zonal (CEDEZOs), Red de Microcrédito, Concurso de Capital Semilla, Medellín Mi Empresa, entre otros.⁵⁶⁴

➤ *Medellín Mi Empresa*

El proyecto Medellín Mi Empresa (MME) es una alianza estratégica público-privada entre la Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (CCMA) que surgió en el año 2005 como resultado del Programa Cultura E para trabajar en el fortalecimiento, competitividad y modernización de las empresas de Medellín y el Valle de Aburrá por medio del establecimiento de vínculos productivos, comerciales y tecnológicos.⁵⁶⁵

⁵⁶¹ COLOMBIA, Consejo de Medellín, *Plan de Desarrollo de Medellín, 2008-2011*, http://www.concejodemedellin.gov.co/webcon/concejo/concejo_gallery/2165.zip, p. 53, acceso: 17 de junio de 2010, 09h45

⁵⁶² COLOMBIA, Cultura E, *Cultura E*, <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/CulturaE/Paginas/CulturaE.aspx>, acceso: 17 de junio de 2010, 18h00

⁵⁶³ COLOMBIA, Cultura E, *FAQ Acerca de CulturaE: ¿Qué es Cultura E?*, 9 de noviembre de 2009, <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/Lists/Preguntas%20frecuentes/DispForm.aspx?ID=1>, acceso: 17 de junio de 2010, 18h10

⁵⁶⁴ COLOMBIA, Comisiones Regionales de Competitividad, op. cit., p. 30

⁵⁶⁵ CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA (CCMA), *Medellín mi Empresa reinició trabajo con empresarios locales*, 25 de junio de 2008, <http://www.camaramed.org.co/noticia.asp?id=413>, acceso: 16 de junio de 2010, 18h30

MME trabaja en ocho componentes: Liderazgo, Padrinazgo, Asociatividad, Acceso a Mercados, Acceso a Tecnologías de Información y Telecomunicaciones (TIC), Gestión Financiera, Iniciación y Fortalecimiento Empresarial, e Innovación. Una de las principales metas de este programa es la de fortalecer la Comunidad *Cluster* de Medellín compuesta en la actualidad por seis *Clusters*.⁵⁶⁶

De 2005 a 2008 se beneficiaron directamente 9.644 empresas de este proyecto. *“Las empresas participantes en el proyecto lograron aumentar sus ventas generales en 20.1 por ciento, un tres por ciento en proveedores y aumentos de clientes en 22.3 por ciento.”*⁵⁶⁷

⁵⁶⁶ Id.

⁵⁶⁷ COLOMBIA, Cultura E, *9.644 empresas fueron beneficiadas por el proyecto Medellín mi Empresa en tres años de ejecución*, <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/medallomimpresa.aspx>, acceso: 16 de junio de 2010, 18h40

3. ANÁLISIS

A principios de la década de 1970 Ecuador se convirtió en un país petrolero, y desde 2004, más del 50% de los ingresos por exportaciones del país han provenido de la venta de petróleo crudo. En otras palabras, más del 50% de las exportaciones del país pertenecen a un producto que no tiene valor agregado cuyo precio depende únicamente del mercado, mientras que se ha descuidado de desarrollar una plataforma empresarial eficiente que promueva la innovación. Esto es perjudicial puesto que nos enfrentamos a una economía mundial globalizada que impone cada vez mayores y más altas exigencias.

El caso de Colombia ha sido diferente ya que su estructura económica y de comercio exterior se encuentra fundamentada principalmente en el sector industrial antes que en el sector petrolero o agrícola; es decir, que su base exportadora está especialmente integrada por productos procesados y con valor agregado. La confección de prendas de vestir es uno de los componentes principales del sector industrial colombiano y tiene una alta participación dentro del PIB del país y dentro del total de las exportaciones.

Esta estructura comercial colombiana basada en productos con valor agregado, ha colocado a este país en mejor posición competitiva frente a Ecuador: Colombia se ubicó en el puesto 74 y Ecuador en el 104 del escalafón de la competitividad del Foro Monetario Mundial establecido entre 134 países en 2008. Colombia ha ido conformando esta estructura a través del planeamiento de objetivos de crecimiento hacia una industria tecnificada y competitiva, estableciendo planes y estrategias que han logrado una consecución considerablemente efectiva de los mismos.

En contraste, aunque en Ecuador también han existido planes y estrategias enfocadas en lograr una mayor competitividad de las industrias, especialmente a partir del año 2000, su efectividad ha sido limitada por factores como:

- Inestabilidad política.
- Falta de articulación entre las diferentes instituciones del Estado encargadas del desarrollo industrial y competitivo.

- Dificultad para coordinar acciones entre el sector público y privado (productivo y académico).
- Planes muy generales y sin enfoque en industrias específicas.
- Carencia de una línea de acción concreta basada en objetivos socio-económicos a mediano y largo plazo.

Para apreciar claramente las diferencias que existen entre la planificación política mesoeconómica en Ecuador y Colombia, la Tabla 7 expone comparativamente el proceso cronológico de los planes y políticas públicas encaminadas al desarrollo industrial y de las exportaciones y por ende, de la competitividad de cada país.

Tabla 7
Comparación cronológica de las principales planes y políticas públicas de Ecuador y Colombia dirigidas al desarrollo industrial, de las exportaciones y la competitividad (2000-2008)

Ecuador	Colombia
Planes y Políticas	Planes y Políticas
• Plan Nacional de Promoción de Exportaciones 2001-2010. • Agenda Nacional de Competitividad (duró de 2001 a 2003). • Agenda Ecuador Compite 2003-2007. • Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010 (El primer Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador se elaboró en 1963 pero no existió una sucesión estable de Planes de Desarrollo en el país). • Política Industrial 2008-2012. • ProducEcuador –Agenda de Transformación Productiva (desarrollada durante 2009 y en 2010 se precedió a la elaboración de las Agendas de Transformación Productiva Territoriales).	• Planes Nacionales de Desarrollo: 1998-2002, 2002-2006, y 2006-2010. (Cada gobierno ha elaborado uno desde 1960 para enmarcar el resto de políticas y planes del país). Desde 1991 se elaboran Planes regionales de Desarrollo para cada región. • Plan Estratégico Exportador 1999-2009. - Desde 2001 se elaboran Planes Estratégicos Exportadores Regionales. • Política Nacional para la Productividad y Competitividad 1999-2009 (tiene un enfoque de desarrollo regional y sectorial) • Agenda Interna para la Productividad y Competitividad (largo proceso de elaboración con todos los departamentos y varios sectores industriales a partir de 2004). - Agendas Internas Sectoriales: Algodón, Fibras, Textiles y Confecciones (publicada en 2007). - Agendas Internas Regionales • Política Nacional de Competitividad y Productividad (publicada en junio de 2008: impulsa la elaboración de Planes Regionales de Competitividad).

Elaborado por Andrea Pérez Vega

De la Tabla 7 se puede destacar primeramente la similitud que existe entre los dos países: ambos consideran a las exportaciones como eje fundamental para el desarrollo competitivo. En este sentido, el Plan Nacional

de Promoción de Exportaciones 2001-2010 de Ecuador, y el Plan Estratégico Exportador 1999-2009 de Colombia, son de los primeros Planes que encierran estrategias de crecimiento industrial y competitivo en sus respectivos países. Estos Planes, impulsados a través de Corpei (en Ecuador) y de Proexport (en Colombia), se basaron en aspectos como: cumplimiento de normas técnicas y de calidad, innovación y desarrollo de la tecnología, fortalecimiento de PYMES e impulso a la asociatividad. En el caso ecuatoriano, la inestabilidad política vivida hasta 2007 (5 presidentes en sólo 8 años) impidió la sostenibilidad de la mayoría de los Planes y Políticas, por lo que el Plan Nacional de Promoción de Exportaciones es uno de los pocos que logró mantenerse en el tiempo al estar manejado a través de la Corpei (institución privada).

Por otro lado, se destaca también una diferencia entre estos dos países: su capacidad de planificación regional. Colombia saca ventaja a Ecuador por más de 15 años puesto que la descentralización en Colombia (que empezó oficialmente en 1991), a diferencia de en Ecuador, se enfocó en un verdadero desarrollo de las diferentes regiones impulsada a través de diversas Políticas Nacionales y Planes, y no sólo en la privatización de las entidades públicas y el otorgamiento de autonomía administrativa a los municipios.

Aún cuando se encuentran similitudes en los Planes relacionados con las exportaciones de ambos países, el resto de Planes y Políticas de competitividad tienen un enfoque y visión sustancialmente diferente, lo que ha hecho los programas y estrategias de competitividad apunten a objetivos distintos. Se pueden destacar las siguientes diferencias:

- En Ecuador, los programas de competitividad se han basado principalmente en esfuerzos logísticos y de financiamiento del Gobierno Nacional hacia el desarrollo de las empresas y el impulso de la asociatividad. Por el contrario, en Colombia, se han enfocado más bien en fortalecer los gobiernos regionales y apoyarlos en el desarrollo de iniciativas para que impulsen directamente planes y programas de competitividad y exportación regional. Es decir, en Colombia existe una política de regionalización y descentralización bastante clara y efectiva que impulsa a los gobiernos Departamentales y Municipales a regionalizar las políticas Estatales; mientras que en Ecuador no se logró establecer un verdadero aparato de planificación territorial. Recién en el 2010 se empieza a ver en Ecuador algo

similar al caso colombiano con las Agendas de Transformación Productiva Territoriales.

- Esta tendencia a la regionalización ha hecho que en Colombia, desde el Plan Nacional de Desarrollo 1998-2002, se comience a promover de manera clara el desarrollo de *Clusters* regionales, estrategia que también se ha extendido al resto de políticas de competitividad y productividad del país. Asimismo, se aprecia que en Colombia existe un concepto claro de *Cluster*, lo que ha permitido establecer diferencias entre un *Cluster*, cadenas productivas y redes empresariales. Por el contrario, en Ecuador, pese a que desde la Agenda Nacional de Competitividad de 2001 se empieza a hablar de la conformación de *Clusters*, esta estrategia no tiene mayor peso; además se constata que existen diversas apreciaciones de este concepto en las diferentes políticas y planes subsiguientes, y que existe confusión entre las definiciones de *Cluster*, cadena de valor y redes empresariales.
- Los diferentes programas y estrategias de Colombia definen claramente cuál es el papel que debe desempeñar cada actor tanto público como privado y cuáles son las acciones que deben tomar para alcanzar el cumplimiento de objetivos; esto se evidencia principalmente en la firma de convenios de competitividad impulsados por la Política Nacional de Productividad y Competitividad. Por el contrario, ninguno de los Planes y Políticas de Ecuador presenta una asignación clara de los roles y acciones que deben desempeñar los actores públicos y privados.
- Los programas ecuatorianos se han enfocado en el desarrollo general de la industria y de las MIPYPES, mientras que los colombianos han destacado los sectores industriales más fuertes a nivel nacional, para que en torno a ellos, se definan los proyectos y estrategias específicas que incrementen la productividad, la asociatividad, el mejoramiento tecnológico, etc. En Ecuador, esta estrategia de desarrollo sectorial se empieza a apreciar de manera clara recién a partir de 2010 con la Agenda de Transformación Productiva.

Con base en las diferencias señaladas, se puede colegir que el gobierno nacional colombiano es un buen organizador y articulador del sector público-privado puesto que no interfiere directamente en las acciones que

deben ser emprendidas por las regiones o por las diferentes industrias, pero sí promueve su desempeño y traza los lineamientos generales que deben seguir los diferentes actores. De este modo, en lugar de negar la apertura comercial y la firma de tratados de libre comercio por no estar preparados para enfrentar la competencia internacional como sucedió en Ecuador entre 2009 y 2010, Colombia ha confiado en la capacidad competitiva que puede desarrollar su sector industrial, y ha centrado sus esfuerzos en impulsar los principales sectores industriales para que sean competitivos en mercados internacionales.

El éxito que ha tenido el desempeño del gobierno nacional colombiano valida la afirmación de Porter de que el gobierno juega un papel muy importante como promotor de un ambiente adecuado y como articulador de las relaciones entre el sector público y el privado para que, en coordinación, puedan elaborar las mejores estrategias de desarrollo y competitividad. De hecho, la Comunidad *Cluster* de Medellín y Antioquia, es una prueba palpable de la efectividad que ha tenido el gobierno como promotor y administrador de responsabilidades para los diferentes actores.

La motivación nacional despertó el interés regional y municipal de Antioquia y Medellín y se pusieron a trabajar en el desarrollo y promoción de *Clusters* alrededor de las principales industrias de la región a través de sus planes regionalizado: Plan de Desarrollo Regional de Antioquia, Agenda Interna de Antioquia, Plan Regional de Competitividad y el Plan de Desarrollo de Medellín. Además, el incentivo que ha dado el Gobierno Nacional para que el sector privado participe activamente, hizo que la Comunidad *Cluster* surja de una iniciativa público-privada (Medellín Mi Empresa) que tiene como autores y promotores al gobierno municipal y al sector empresarial de Medellín (representado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia o CCMA).

Por otro lado, se debe resaltar que aunque la promoción de la competitividad por parte del Gobierno Nacional fue un factor relevante para la conformación de *Clusters* en Medellín, la fortaleza del sector empresarial, organizado a través de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (CCMA), fue también un factor determinante para el éxito de los mismos. En virtud de lo expuesto, se concluye que las iniciativas nacionales tuvieron el

nivel de acogida y efectividad alcanzadas en Medellín gracias a la proactividad organización con las que ya contaba su sector empresarial.

En contraste, el proceso de conformación del *Cluster* de Atuntaqui proviene de iniciativas y actores nacionales y supranacionales, mas no locales. Fueron la ONUDI (encargada del desarrollo industrial de los diferentes países) en unidad con el Gobierno Nacional quienes propusieron el programa de conformación del *Cluster* en Atuntaqui, por lo que se podría decir que el proceso fue prácticamente impuesto en la zona, sin que los empresarios ni su gobierno local hayan participado inicialmente en la iniciativa.

A través de programa, posteriormente, la Cámara de Comercio de Antonio Ante y la Municipalidad se involucraron en el proceso, y una vez concluido el programa, las dos entidades quedaron como promotores del desarrollo del *Cluster*, instaurando el Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal y centros de capacitación y gestionando la asociatividad.

Tabla 8
Comparación del proceso de creación de los *Clusters* de Atuntaqui y de Medellín

Ciudad Característica	<i>Cluster</i> Textil y de Confecciones de Atuntaqui	<i>Cluster</i> Textil/Confecciones, Diseño y Moda de Medellín
Implementación del Proyecto de creación del <i>Cluster</i>	• ONUDI • MICIP	• Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia • Municipio de Medellín
Promotores actuales	• CCAA (Cámara de Comercio de Antonio Ante) • Municipio de Antonio Ante	• CCMA (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia) • Municipio de Medellín • INEXMODA (Instituto para la Exportación y la Moda)
Año de inicio del proyecto de conformación del <i>Cluster</i>	Finales de 2003	2005
Año de conformación formal del <i>Cluster</i>	Funciona como <i>Cluster</i> , pero no está formalmente establecido hasta la fecha.	2007
Principales ejes de acción para la creación y desarrollo del <i>Cluster</i>	<u>A NIVEL MICRO</u> • Asistencia y capacitación a las empresas en manejo de costos, mejoramiento de procesos productivos y gestión empresarial. • Impulso de la asociatividad y capacitación a las empresas en formación de alianzas y redes empresariales.	<u>FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL</u> • Acceso a mercados • Acceso a TIC • Padrinazgo • Asociatividad • Liderazgo • Innovación • Iniciación y fortalecimiento empresarial • Gestión financiera

Ciudad Característica	Cluster Textil y de Confecciones de Atuntaqui	Cluster Textil/Confecciones, Diseño y Moda de Medellín
Principales ejes de acción para la creación y desarrollo del <i>Cluster</i>	<u>A NIVEL MESO</u> • Fortalecer la CCAA • Establecimiento de centros de servicios y capacitación • Mejoramiento de la educación en los centros de estudios técnicos y artesanales de la provincia, y en las universidades (Universidad Católica Sede Ibarra y Universidad Técnica del Norte). • Implementación de proyectos comunitarios • Implementación del Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal.	<u>INNOVACIÓN</u> • Transferencia de conocimiento • Transferencia de buenas prácticas • Concurso Ingenio • Misiones tecnológicas • Medición de la productividad de valor agregado (MPVA).

Elaborado por Andrea Pérez Vega

De acuerdo a la información expuesta de manera comparativa en la Tabla 8, los factores del éxito competitivo del *Cluster* de Medellín frente al de Atuntaqui se pueden resumir en los siguientes:

- El gremio empresarial de Medellín participó activamente en la conformación del *Cluster*, no sólo como un actor, como ha sucedido en Atuntaqui, sino como el verdadero autor y promotor de todo el proceso. Además, Colombia es el único país de Latinoamérica que cuenta con una entidad con las características del Instituto para la Exportación y la Moda (INEXMODA), que se encarga de la investigación y desarrollo internacional de la industria de la confección y la moda de su país. La participación de INEXMODA como promotor y actor del *Cluster* ha sido clave para lograr una mayor internacionalización del *Cluster* y sus productos.
- El *Cluster* de Atuntaqui no se encuentra oficialmente conformado, es decir, la industria de la confección de la ciudad funciona en muchos aspectos a manera de *Cluster* pero sin institucionalización. En Medellín en cambio, se adoptó la estrategia de inscribir legalmente el *Cluster* y conformarlo a manera de entidad, por lo que cuenta con su propia misión y visión; de esta manera todos los actores inscritos como miembros del *Cluster* desarrollan un sentido de pertenencia que incentiva la asociatividad y facilita su proyección a nivel internacional.
- Para organizar la industria de Atuntaqui a manera de *Cluster* fue necesario enfocar el programa en el fortalecimiento de las instituciones primordiales

como el Municipio y la Cámara de Comercio, y fortalecer las empresas a través de proyectos de asociatividad y de formalización de los procesos productivos, dejando relegado el incentivo a las exportaciones. En contraste, en Medellín estas instituciones ya eran fuertes y comprometidas, además, existía un número significativo de empresas grandes y medianas con altas capacidades de producción, por lo que la mayoría de los esfuerzos para la conformación del *Cluster* se dirigieron hacia el mejoramiento de la asociatividad, la innovación, la tecnología, el financiamiento y el acceso a mercados internacionales.

No se puede pensar, sin embargo, que las industrias se vuelven competitivas de la noche a la mañana a través de programas y estrategias público-privadas. Si bien estas estrategias mejoran la competitividad a mediano y largo plazo, la competitividad depende de las condiciones de los factores, de las estrategias de las empresas, de la condición de la demanda y de la situación de las industrias afines y de apoyo, como bien lo ha definido Porter en su Diamante de la Competitividad. Con esto se afirma que, aunque las políticas y planes de Colombia mejoraron la plataforma industrial y la competitividad, también tienen que existir razones por las que el *Cluster* de Medellín es más competitivo que el de Atuntaqui.

Para apreciar estas razones se ha descrito comparativamente en las Tablas 9 y 10, algunas de las características de los dos *Clusters* y de sus actores para comprender, primero, las razones por las que se afirma que el *Cluster* de Medellín es más competitivo que el de Atuntaqui, y segundo, las razones estructurales que hacen más competitivo al de Medellín.

Tabla 9
Comparación de las principales características de los *Clusters* de Atuntaqui y de Medellín: aspectos que demuestran la mayor competitividad el *Cluster* de Medellín en relación con el de Atuntaqui

Ciudad Característica	<i>Cluster</i> Textil y de Confecciones de Atuntaqui	<i>Cluster</i> Textil/Confecciones, Diseño y Moda de Medellín
Ciclo de vida del <i>Cluster</i> (Ver Anexo II).	<i>Cluster</i> en Desarrollo, aunque todavía es necesario que se institucionalice y se establezca una marca propia del <i>Cluster</i> .	Es un <i>Cluster</i> Maduro.
Tipo de <i>Cluster</i> (Ver Anexo III).	La mayoría de sus características lo definen como un <i>Cluster</i> Fordista o de producción en masa.	La mayoría de sus características lo definen como un <i>Cluster</i> Transnacional.

Ciudad Característica	Cluster Textil y de Confecciones de Atuntaqui	Cluster Textil/Confecciones, Diseño y Moda de Medellín
Participación dentro de la producción textil y de confecciones del país.	No hay datos estadísticos sobre cuanto representa la producción textil y de confecciones del <i>Cluster</i> dentro de la producción nacional, pero se conoce que Imbabura representa sólo el 2,2% de la producción de textiles en el país. En cuanto a confecciones, no se puede determinar cuánto representa el <i>Cluster</i> o la provincia dentro de la producción total, pero se estima que Atuntaqui viste al 20% del país.	Medellín representa 53% de la producción textil del país y 35% de la producción de prendas de vestir.
Exportaciones del <i>Cluster</i> .	• Menos del 7% de las empresas exportan sus productos de manera directa, y las que lo hacen, sólo logran exportar entre el 7% y el 8% de su producción. Además, ciertos productos se exportan de manera indirecta a través intermediarios, pero no se conoce el porcentaje. • Las exportaciones indirectas y la inconsistencia en los niveles de exportación directa no permiten determinar la participación de las exportaciones del <i>Cluster</i> dentro del total de exportaciones de confecciones del país.	• Aproximadamente el 15,31% del total de empresas del <i>Cluster</i> (empresas textiles, de confecciones y de bienes y servicios complementarios) son exportadoras. Considerando sólo las empresas de confección, cerca del 29% (1.229 empresas) son exportadoras. • Pese a que el porcentaje de empresas de confección que exportan no es muy alto, las exportaciones de confecciones de Antioquia representan el 50% del total de exportaciones de la industria en Colombia.

Elaborado por Andrea Pérez Vega

Como se observa, las principales características que demuestran la mayor competitividad el *Cluster* de Medellín frente al de Atuntaqui son:

- Mientras que el *Cluster* de Medellín se ha convertido en un *Cluster* maduro y transnacional con fama en el exterior, y sus productos tienen renombre en diferentes países, el *Cluster* de Atuntaqui se encuentra en desarrollo y no se ha constituido formalmente, y es conocido tan sólo a nivel nacional al igual que sus productos.
- La industria de Medellín es la principal representante de la industria textil y de la confección en Colombia, abarcando la mayor parte de la producción y más de la mitad de las exportaciones colombianas de esta industria. Por otro lado, la industria textil y de confecciones de Atuntaqui tiene un porcentaje de exportación muy bajo y aunque tiene renombre dentro del país, no ha logrado convertirse en la principal de esta industria.

Tabla 10
Comparación de las principales características de los *Clusters* de Atuntaqui y de Medellín: aspectos que hacen que el *Cluster* de Medellín sea más competitivo que el de Atuntaqui

Ciudad Característica	<i>Cluster</i> Textil y de Confecciones de Atuntaqui	<i>Cluster</i> Textil/Confecciones, Diseño y Moda de Medellín
Extensión geográfica del <i>Cluster</i> .	Se asienta en el cantón de Antonio Ante cuya extensión es de apenas de 83,10 Km. ² . Es considerado un <i>Cluster</i> cantonal o local.	Se asienta en Medellín (cuya extensión es de 382 Km. ²) y el área Metropolitana del departamento de Antioquia. Es considerado un <i>Cluster</i> a nivel departamental o regional.
Número de empresas que conforman el <i>Cluster</i> .	- Aproximadamente 500 empresas del sector textil-confecciones que se dedican a la producción y venta de prendas de vestir tejidas y prendas de vestir confeccionadas. - Como no es un <i>Cluster</i> institucionalizado no existen registros de cuantas empresas de productos y servicios complementarios y de apoyo forman parte del <i>Cluster</i>.	El <i>Cluster</i> está conformado por aproximadamente 11.965 empresas divididas de la siguiente manera: 4.237 de confecciones 457 de textiles 7.271 de servicios y bienes complementarios y de apoyo.
Clasificación de las empresas por tamaño.	Más de la mitad pertenecen al sector informal y están clasificadas por su tamaño de la siguiente forma: 50% Micro 45% Pequeñas 5% Medianas - No existen grandes empresas.	Aproximadamente el 40% de las empresas forma parte del sector informal y están clasificadas por su tamaño de la siguiente manera: 90,40% Micro 7,20% Pequeñas 1,90% Medianas 0,50% Grandes.
Ferias realizadas dentro de la Ciudad donde se asienta el <i>Cluster</i> .	Dos ferias de participación local y nacional: - Moda Verano - Expo Atuntaqui.	Dos ferias de participación nacional e internacional: - Colombiatex de las Américas - Colombiamoda.

Elaborado por Andrea Pérez Vega

Las principales diferencias estructurales que hacen más competitivo al *Cluster* de Medellín son:

- El *Cluster* de Medellín, a más de abarcar la industria textil y de la confección, incluye empresas e instituciones de diseño y de moda, que son las que generan la diferenciación e imprimen valor agregado a las prendas de vestir, permitiéndolas ser más competitivas en los mercados internacionales.
- El número de empresas textiles y de confección – sin contar el resto de empresas de sectores complementarios y de apoyo que conforman el

Cluster de Medellín – supera en más de 900% al número de empresas del *Cluster* de Atuntaqui.

- El *Cluster* Medellín está integrado principalmente por micro empresas con baja capacidad de producción al igual que el de Atuntaqui; sin embargo, a diferencia del de Atuntaqui, el de Medellín sí cuenta con un número considerable de grandes y medianas empresas con altos estándares de producción que han alcanzado reconocimiento internacional.
- Las ferias textiles y de confección que se desarrollan en Medellín tienen carácter y participación internacional, mientras que las que se desarrollan en Atuntaqui no han trascendido de los límites nacionales.
- Mientras que el *Cluster* de Medellín se desenvuelve en un área suficientemente amplia que le permite concentrar todos los sectores complementarios y de apoyo; el *Cluster* de Atuntaqui se desarrolla en un área limitada que impide la concentración de varios sectores.

La Tabla 11 presenta comparativamente la situación de los factores y de las industrias complementarias y de apoyo que existen en estos dos *Clusters*. Es necesario aclarar que las valoraciones de la tabla se basan en percepciones propias obtenidas durante el desarrollo de la tesis, y se las debe apreciar como una valoración relativa entre los dos *Clusters*, puesto que tal vez no sería la misma si se analizara a los *Clusters* por separado.

TABLA 11

Factores de producción, sectores afines y coadyuvantes, e instituciones de apoyo de los *Clusters* de Atuntaqui y de Medellín

	Calidad y nivel de presencia dentro del <i>Cluster</i>						Nivel de relacionamiento con el sector textil/confecciones del <i>Cluster</i>					
	<i>Atuntaqui</i>			<i>Medellín</i>			<i>Atuntaqui</i>			<i>Medellín</i>		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Materia Prima (Algodón, Fibras, Hilos y Telas)			X		X							
Maquinaria		X			X							
Personal directivo y mano e obra			X		X							
Infraestructura (ubicación, infraestructura local e infraestructura de transporte)			X	X								
Empresas de productos complementarios (zapatos y accesorios para vestir)			X		X				X		X	
Transporte comercial			X		X				X		X	
Instituciones Educativas y de Capacitación			X		X		X			X		
Empresas de tecnología y software especializado			X			X			X		X	
Instituciones financieras y de crédito			X			X			X	X		
Cámaras de Comercio		X		X			X			X		
Gremios			X	X					X			X
Otras instituciones de apoyo			X	X					X	X		

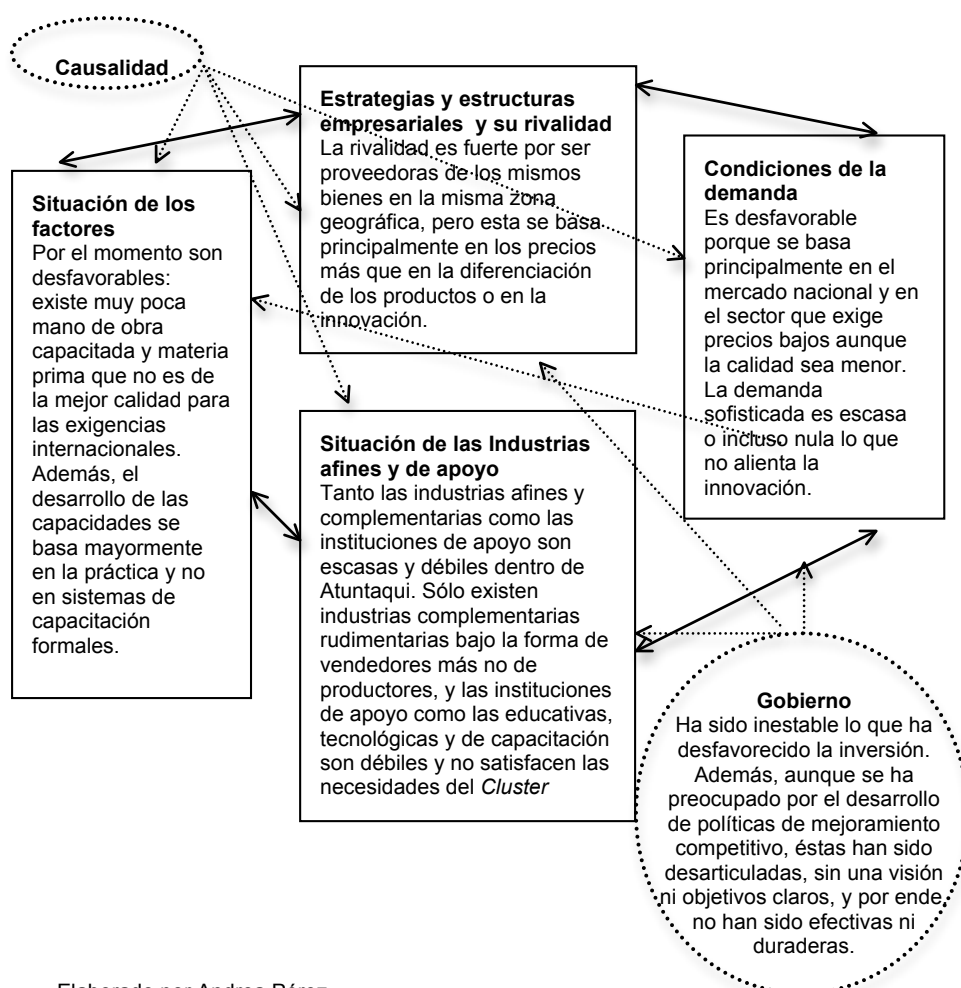
Elaborado por Andrea Pérez Vega

NOTA: en el caso de las Cámaras de Comercio, no se evaluó la calidad o el nivel de presencia en el *Cluster* puesto que sólo hay una Cámara de Comercio en cada ciudad, en este sentido, se calificó más bien su tamaño y su capacidad de acción

Del análisis de la Tabla 11 se colige que la mayoría de los factores de producción, industrias complementarias y coadyuvantes e instituciones de apoyo tienen una mayor presencia dentro del *Cluster* de Medellín que en el de Atuntaqui; además, estos han logrado un mayor relacionamiento con las empresas de confección de prendas de vestir.

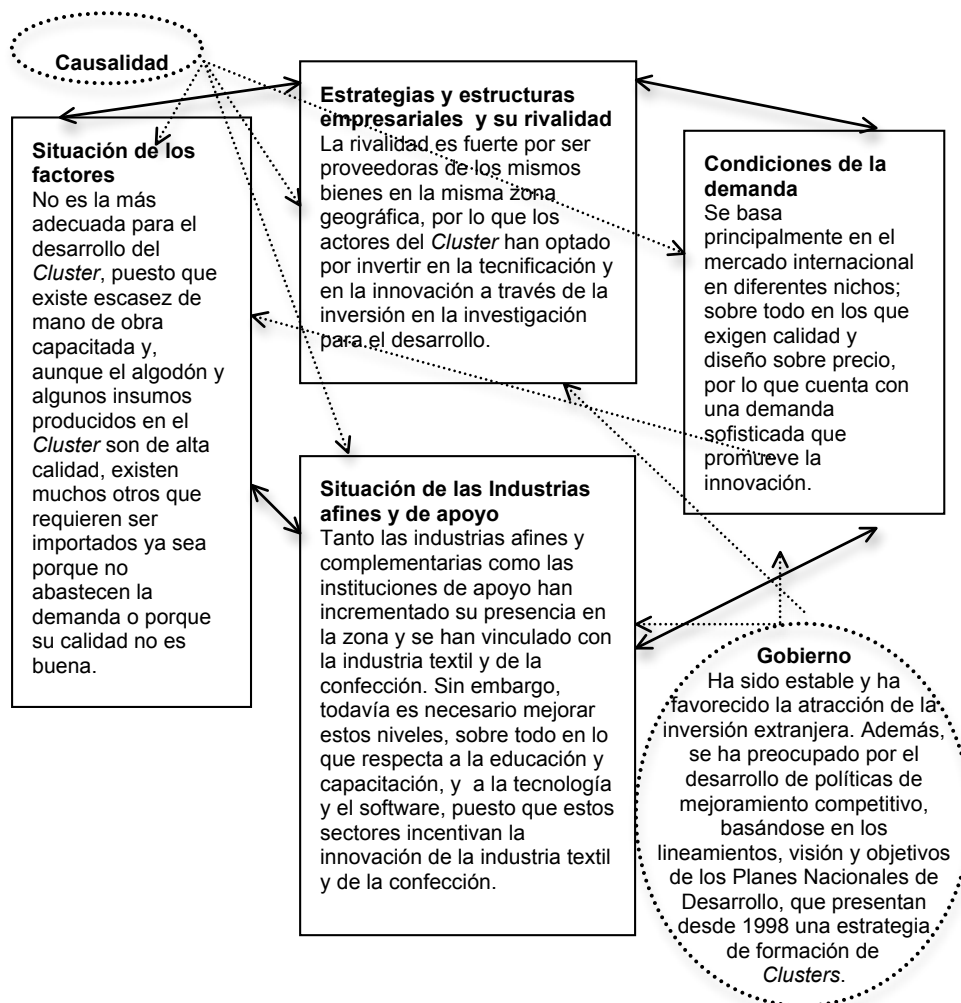
Todos los aspectos descritos anteriormente, tanto los que caracterizan a los dos *Clusters*, como los factores y que los conforman, se pueden resumir de manera efectiva en el Diamante de la Competitividad de Porter.

Gráfico 11
Diamante de la competitividad de Porter aplicado al *Cluster* de Atuntaqui



Elaborado por Andrea Pérez

Gráfico 12
Diamante de la competitividad de Porter aplicado al *Cluster* de Medellín



Elaborado por Andrea Pérez

Si leemos los dos gráficos anteriores de manera comparativa se puede observar de manera palpable que todos los determinantes de la competitividad son más favorables en el *Cluster* de Medellín que en el de Atuntaqui, reflejándose esto en una mayor competitividad.

Por otra parte, hay que considerar que un aspecto que ha permitido también un mayor éxito y competitividad del *Cluster* de Medellín en relación al de Atuntaqui es la causalidad, ya que la industria textil y de la confección es mucho más antigua y experimentada en Medellín que en Atuntaqui y su experiencia le ha permitido desarrollar con el tiempo economías de escala dinámicas, de lo que Atuntaqui carece por ser una industria joven.

4. CONCLUSIONES

- La hipótesis de la que se partió para esta investigación se cumple parcialmente por las siguientes razones:
 - La premisa que afirmaba que el *Cluster* de Atuntaqui es menos competitivo que el de Medellín porque no se ha enfocado en la exportación de sus productos ni en la promoción de la asociatividad con sectores conexos, se cumple. En efecto, el Cluster de Atuntaqui es menos competitivo que el de Medellín porque se dedica prácticamente sólo a la venta nacional por lo que se le dificulta generar economías de escala, no existe mayor conectividad en el *Cluster* con sectores complementarios y de apoyo y, en vez de enfocarse en el diseño y desarrollo de marcas propias, muchas empresas se copian entre si. Por el contrario, el *Cluster* de Medellín es el mayor representante de las exportaciones de esta industria en Colombia, y se ha convertido en un *Cluster* maduro con reconocimiento y fama internacional en diferentes países del mundo. El abrirse a más destinos internacionales ha permitido al *Cluster* enfrentarse con una mayor y más exigente demanda, lo que ha incitado a las empresas a innovar y ha generado economías de escala y altos niveles de diferenciación.
 - Por otra parte, la premisa que afirmaba que lo anterior podría deberse a la falta de estrategias públicas ecuatorianas encaminadas hacia el desarrollo de *Clusters*, se cumple sólo parcialmente porque, aunque es cierto que la mayor competitividad del *Cluster* de Medellín obedece a planes y programas públicos, no deja de ser cierto que el tamaño de la industria textil y de la confección de Medellín, su mejor infraestructura y la alta proactividad del sector privado son en gran medida los garantes de su éxito. Además, a diferencia de lo afirmado en esta premisa, en Ecuador si han existido planes de competitividad que planteaban como estrategia la conformación de *Clusters*, pero estas han sido poco efectivas por falta de objetivos a largo plazo, confusión en el concepto de *Cluster* y los resultados que se espera de ellos, poca coordinación entre los diferentes programas de competitividad y bajo nivel de involucramiento del sector privado.

La conclusión anterior abarca o está relacionada con las siguientes conclusiones:

- La conformación del *Cluster* de Atuntaqui proviene de una estrategia pública descendente impulsado por el Gobierno Nacional; mientras que el *Cluster* de Medellín surge de una estrategia público-privado ascendente, en el que el gobierno local y la Cámara de Comercio asumieron la dirección de esta iniciativa. La ventaja que se observa de un proceso ascendente que involucra además el sector privado, es que los actores tienden a sentirse más involucrados y comprometidos con el proyecto, lo que incentiva la comunicación, la confianza y la asociatividad entre todos miembros.
- La competitividad del sector textil de la confección de Atuntaqui y de Medellín mejoró con la conformación de los respectivos Clusters, con lo que se concluye que la conformación de Clusters es una estrategia adecuada para el crecimiento de la competitividad y la economía de un sector. Además, no sólo se observan beneficios industriales y competitivos, sino que la conformación del *Cluster* despertó en la población de los Clusters estudiados un sentido de orgullo y pertenencia que ha generado un mejoramiento socioeconómico.
- Para mejorar la competitividad del *Cluster* de Atuntaqui y lograr que sus productos lleguen al exterior, aún es necesario mejorar la asociatividad de las empresas y trabajar en su fortalecimiento, formalización, aprendizaje de procesos de calidad, adquisición de certificaciones y generación de marcas propias. Igualmente, se requiere fortalecer la presencia local de proveedores, sectores conexos e instituciones de apoyo, e incentivar su relacionamiento con la industria textil y de la confección. Los principales sectores que se requiere fortalecer son los siguientes:
 - Instituciones financieras y de crédito.
 - Infraestructura de transporte local y nacional.
 - Infraestructura turística y hotelera.
 - Industrias complementarias como calzado y accesorios.
 - Empresas de insumos textiles.
 - Industria del diseño y de la moda.

- Industria publicitaria y de diseño gráfico.
 - Industria de tecnología y software.
 - Entidades educativas y de capacitación.
- La fortaleza y experiencia de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia en comparación con la Cámara de Comercio de Antonio Ante es una de las razones por las que el *Cluster* de Medellín ha tenido mayor éxito. De hecho, un sector empresarial fuerte y debidamente organizado en torno a un gremio o Cámara de Comercio es fundamental para el éxito de un *Cluster* puesto que éstos son los responsables de establecer lazos entre el sector público y privado para que las peticiones y necesidades de la industria sean escuchadas por los gobiernos.
 - La institucionalización del *Cluster* de Medellín fue una excelente estrategia para lograr que éste se de a conocer públicamente a nivel nacional e internacional, y para generar entre sus miembros un sentido de pertenencia que los impulsa a asociarse y a cooperar. El *Cluster* de Atuntaqui en cambio, carece de una institucionalidad formal que ha hecho que los empresarios de Atuntaqui pierdan el incentivo a la asociatividad impulsada en el programa ONUDI-MICIP
 - Los diferentes gobiernos de Colombia han evitado el paternalismo y el proteccionismo de sus industrias, adoptando a cambio, una actitud proactiva y de dialogando con el sector privado para establecer juntos políticas y programas de competitividad. Por el contrario, en Ecuador, incluso en los últimos años se ha tenido una tendencia al proteccionismo, observada tanto en las estrategias de la Política Industrial publicada en 2009 como en la estrategia comercial de 2009 que impuso salvaguardias para varios productos industriales. Asimismo, Colombia ha demostrado ser un mejor administrador y planificador del desarrollo competitivo, y además, le lleva ventaja en el proceso: cuando Ecuador despertó su preocupación por mejorar la competitividad industrial en el año 2000, Colombia ya llevaba 10 años dedicada al estudio y desarrollo de sus industrias y su competitividad.
 - El dialogo público–privado enfocado hacia el desarrollo regional ha sido clave para el éxito de las industrias de Medellín puesto que la competitividad no puede iniciar directamente a nivel nacional, sino por sus células, que son

las empresas, y las regiones donde se aglomeran. En Ecuador, recién en 2009, se plantea claramente el desarrollo regional en la Agenda de Transformación Productiva “ProducEcuador”.

- En Colombia, la conformación de Clusters ha sido claramente una estrategia para el desarrollo de la competitividad, la cual ha sido mencionada en todos los planes y programas de desarrollo competitivo, incluso en los Planes Nacionales de Desarrollo. Asimismo, este país tiene claro el concepto de *Cluster* y de los beneficios que tienen. En Ecuador, en cambio, se observa una confusión entre *Cluster*, cadenas de valor y redes empresariales; y la conformación de Clusters no ha sido una estrategia considerada como primordial para el desarrollo de la competitividad.
- Mientras en Colombia los planes y estrategias de competitividad se han enfocado en desarrollar las industrias más importantes de Colombia para hacerlas de clase mundial, en Ecuador se han concentrado en desarrollar sectores pequeños y subdesarrollados conformados por pequeñas y medianas empresas, que si bien han logrado crecer, no permiten crecer competitivamente al país. De hecho, mientras la conformación del *Cluster* en Atuntaqui parece haber obedecido a esta tendencia de desarrollar sectores con concentración de micro y pequeñas empresas; la conformación del *Cluster* de Medellín obedeció a la tendencia colombiana de fortalecer las industrias importantes del país.
- La estrategia colombiana de conformar un *Cluster* Textil y de Confecciones en una región que ya tenía bases sólidas de esta industria, nos deja una buena enseñanza en el caso de que en Ecuador se desee conformar *Clusters* de esta industria exitosos y competitivos en el corto y mediano plazo. Empezar desde abajo deseando resultados efectivos es muy difícil en una industria tan exigente como es la textil y de la confección, puesto que la cantidad y calidad exigidas a nivel internacional no pueden surgir de micro y pequeñas empresas informales por más que estas se asocien. En este sentido, quizá el *Cluster* de Atuntaqui llegue a ser competitivo en un futuro, sobre todo si logra extenderse a nivel biprovincial, pero esto sería un proceso extenso, alcanzado sólo en el largo plazo.

5. RECOMENDACIONES

Recomendaciones para el Cluster Textil y de Confecciones de Atuntaqui

- Incentivar desde la Cámara de Comercio de Antonio Ante, el desarrollo comercial e industrial de la provincia y no sólo del cantón, e invitar a actores comerciales de diferentes áreas industriales de la provincia a que se inscriban en la Cámara aunque no pertenezcan precisamente al Cantón. Esto permitirá al gremio empresarial crecer y fortalecerse y se podrán dar sinergias que incentiven el crecimiento de industrias transversales en la ciudad y la región, como la industria de la tecnología, la de la construcción e infraestructura, la del turismo y hotelería, entre otras.
- Dirigir esfuerzos desde la Cámara de Comercio de Antonio Ante hacia la formación incubadoras de nuevas industrias y con el tiempo de nuevos *Clusters* en la región puesto que, al momento, prácticamente solo el *Cluster* Textil y de Confección mantiene la economía del cantón y esto puede ocasionar el recalentamiento y el fracaso del mismo con el tiempo porque la intensa competencia y el exceso de demanda de factores de producción para una misma industria podría inducir al incremento de los costos y la disminución de la competitividad.
- La Cámara de Comercio de Antonio Ante requiere dejar de actuar como director del *Cluster* y pasar a ser promotor del mismo, para que ésta puede dedicarse también al desarrollo de otras industrias. En este sentido, se recomienda institucionalizar el *Cluster* Textil y de Confecciones de Atuntaqui para que pueda contar con dirigentes y representantes y la CCAA quede sólo como un actor fundamental dentro del *Cluster* pero ya no como responsable directo. De esta iniciativa podrían desprenderse beneficios tales como:
 - Se podrá establece una misión, visión y objetivos de crecimiento del *Cluster*, y se además incentivará a que los sectores conexos y las instituciones de apoyo a que se inscriba en el *Cluster*. Esto además, generará un clima de confianza que incentivará la innovación.

- Despertará el interés de los diferentes actores de la provincial y de otras provincias cercanas como Pichincha, los que empezarán a ver al *Cluster* como una buena estrategia de crecimiento y se sentirán incentivados a asociarse y a colaborar con el *Cluster*, por lo que con el tiempo podría transformarse en un *Cluster* provincial e incluso biprovincial.
- Permitirá que la mano de obra calificada y los sectores de apoyo primordiales, como la industria del diseño y la moda, opten por trasladarse a la provincia. Así, Imbabura podría llegar a convertirse en el verdadero centro de la moda y el diseño en el país.
- Se convertirá en un ejemplo de desarrollo a nivel nacional e internacional, lo que le permitirá ganar mayores socios comerciales y más clientes.
- Implementar un sistema o herramienta de evaluación y seguimiento de los progresos y adelantos del *Cluster*, que permita evaluar sus progresos en cuatro aspectos: Desarrollo e integración vertical y horizontal de las empresas, innovación y desarrollo tecnológico, demanda y satisfacción del cliente, y capacidad de financiamiento y acceso al crédito.
- Considerando que para las micro y pequeñas empresas es difícil el acceder a crédito, se recomienda incentivar la conformación de cooperativas gremiales de ahorro y crédito, para que así puedan acceder a microcréditos confiables y sin trabas. Otra alternativa para las micro y pequeñas empresas de Atuntaqui sería en apoyarse en los nuevos programas públicos: CreEcuador (Fondo de Capital de Riesgo) y el Fideicomiso de Desarrollo Empresarial manejado por la Corpei.
- Se recomienda la Cámara de Comercio de Antonio Ante seguir cumpliendo con su papel de capacitador del *Cluster* y buscar nuevas alianzas como con la Corpei para impartir capacitación sobre como exportar y lograr mayor competitividad en mercados externos. Además, se debería impartir capacitación en el tema de impuestos y contabilidad responsable.
- La Cámara de Comercio de Antonio Ante podría aliarse con la AITE para desarrollar en la zona una feria textil/confección, diseño y moda con de carácter nacional y ya no sólo local como es la Expo Atuntaqui. Una feria

nacional siempre atrae turistas y participantes internacionales, lo que permitirá al Cluster de Atuntaqui crecer y ganar contactos comerciales.

- Plantear a través del Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal la formación en el cantón de un parque industrial que aglutine todas la fábricas de la industria textil y de la confección, para así poder tener un control ambiental adecuado y además para que se incentive la innovación. Para esto, la municipalidad de Antonio Ante podría apoyarse en el nuevo Código de la Producción que incentiva la creación de Zonas Especiales de Desarrollo Económico (ZEDE).

Recomendaciones para el desarrollo industrial y competitivo del Ecuador

- Enfocarse en desarrollar las industrias representativas del país para que a corto plazo puedan alcanzar estándares internacionales. Ya se ha dado un paso importante en este tema con la Agenda de Transformación productiva,, por lo que se recomienda que se la considere como una política de Estado para que su desarrollo y aplicación pueda mantenerse en el tiempo independientemente de la administración que ingrese a la presidencia.
- La Agenda de Transformación productiva podría convertirse en un instrumento efectivo para la conformación de *Clusters* regionales, pero se recomienda establecer a nivel nacional, una definición clara de lo que es un *Cluster* para así poder seguir objetivos claros.
- La industria textil y de la confección es un sector representativo dentro del país y tiene potencial de crecimiento, por lo que se recomienda desarrollar *Clusters* textiles y de confección en zonas geográficas donde ya exista una plataforma adecuada para la conformación de un *Cluster* competitivo que alcance el éxito en los mercados internacionales a corto o mediano plazo. Una buen alternativa para la conformación de un *Cluster* Textil/Confección Diseño y Moda en Ecuador podría ser Guayaquil y el área industrial del Guayas, puesto que aquí existe gran cantidad de proveedores, confeccionistas, comerciantes, escuelas de diseño y modelaje, infraestructura adecuada (aeropuerto y puertos), y gremios de comerciantes y de diseñadores de moda, además de que aquí se realiza la feria nacional Ecuador Moda.

BIBLIOGRAFIA

Libros

CÁMARA DE COMERCIO DE ANTONIO ANTE, *10 Años para Contar*, Memorias Cámara de Comercio de Antonio Ante

CÁMARA DE COMERCIO DE ANTONIO ANTE, *Guía Comercial ExpoAtuntaqui 2010*

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA, *Cluster: Una estrategia para crear ventaja competitiva*, Medellín, 2006

ESTRADA, Raul y ESTRADA, Patricio, *Lo que se debe conocer para exportar*, “Exportar es el reto”, Ediciones Abya-Yala, Quito, agosto 2007

PORTER, Michael, *La ventaja competitiva de las naciones*, Javier Vergara Editor S.A., Buenos Aires, 1991

VÁZQUEZ, Lola y SALTOS, Napoleón, *Ecuador: Su realidad 2007-2008*, Fundación José Peralta, Decimaquinta Edición, Quito, septiembre de 2007

Documentos

DE GROOTE, Roberto, *Mapeo de programas de apoyo al desarrollo productivo y Propuesta de Coordinación interinstitucional*, Consultoría para el Consejo Nacional para la Reactivación de la Productividad y la Competitividad (CNPC), Santiago de Chile, mayo de 2008

ECUADOR, Consejo Nacional de Competitividad, *Agenda Ecuador Compite*, octubre de 2003

Entrevistas

Ayala, María Elena, Directora de la Dirección de Estudios y Estadísticas del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), Entrevista, *Planes y acciones del gobierno Ecuatoriano encaminados al mejoramiento de la competitividad*, Quito, 22 de febrero de 2010.

Barsallo, Elizabeth, Ex-coordinadora Sectorial del Sector Textil (Corpei), Entrevista, *Proyectos y acciones emprendidas por Corpei a favor del sector textil*, Quito, 22 de septiembre de 2010

Burneo, María del Carmen, Presidenta Ejecutiva de SEPROYCO, Entrevista, *Proceso de Conformación del Cluster Textil y de Confecciones de Atuntaqui*, 29 de marzo de 2010

Centro de Información y Asesoría en Comercio Exterior de Proexport –Zeiky, Entrevista, *Programas y actividades dirigidas por Proexport a favor de la industria textil y de la confección de Colombia*, 13 de mayo de 2010

Díaz, Christian, Analista de Política Pública del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad, Entrevista, *Funciones del MCPEC y evolución de los Planes de Competitividad*, 3 de marzo de 2010

Guevara, David, Presidente de la Cámara de Comercio de Antonio Ante, Entrevista, *El Cluster Textil y de Confecciones de Atuntaqui*, Atuntaqui, 19 de febrero de 2010.

Páginas Electrónicas – Documentos Oficiales

ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INTEGRACIÓN - ALADI, *Seminario taller entre los responsables de la promoción de exportaciones de los países miembros de ALADI: La experiencia de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones, CORPEI*, Quito, 23 de octubre de 2001, [http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/dd135be5a5f280eb03256af600627c83/c21ad3ebf6947e2703256af600629787/\\$FILE/Ecuador1.doc](http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/dd135be5a5f280eb03256af600627c83/c21ad3ebf6947e2703256af600629787/$FILE/Ecuador1.doc)

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID) – MEDELLÍN, *Infraestructura Hotelera*, <http://www.bidmedellin09.com/hotelera.htm>

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE POLÍTICAS PÚBLICAS, *CIAP Informativo-Inversión*, http://www.ciap.ec/CIAP2010/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=3:ci&download=54:ciap-informativo-07&Itemid=55

COLOMBIA, Asamblea Departamental de Antioquia, *Ordenanza N° 12*, 19 de agosto de 1998, <http://www.planea-antioquia.org/V3/images/documentos/ordenanza.pdf>

COLOMBIA, Comisiones Regionales de Competitividad, *Plan Regional de Competitividad de Antioquia*, http://www.comisionesregionales.gov.co/Documentos/PlanRegional/Antioquia_PRC.rar

COLOMBIA, Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), *Institucionalidad y Principios Rectores de Política para la Competitividad y Productividad*, 14 de agosto de 2006, <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/Subdireccion/Conpes/3439.pdf>

COLOMBIA, Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), *Política Nacional de Competitividad y Productividad*, Conpes 3527, Bogotá, 23 de junio de 2008, <http://www.snc.gov.co/Es/Institucionalidad/Documents/Conpes/3527.pdf>

COLOMBIA, Consejo de Medellín, *Plan de Desarrollo de Medellín, 2008-2011*, http://www.concejodemedellin.gov.co/webcon/concejo/concejo_gallery/2165.zip

COLOMBIA, Cultura E, *9.644 empresas fueron beneficiadas por el proyecto Medellín mi Empresa en tres años de ejecución*, <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/medallomiempresa.aspx>

COLOMBIA, Cultura E, *Comunidad Cluster Textil/Confección, Diseño y Moda*, <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/Cluster/Lists/Comunidad%20cluster%20confeccion/AllItems.aspx>

COLOMBIA, Cultura E, *Cluster Software es una realidad en Medellín*,
http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/intersoftware_090703.aspx

COLOMBIA, Cultura E, *Cultura E*,
<http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/CulturaE/Paginas/CulturaE.aspx>

COLOMBIA, Cultura E, *FAQ Acerca de CulturaE: ¿Qué es Cultura E?*, 9 de noviembre de 2009,
<http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/Lists/Preguntas%20frecuentes/DispForm.aspx?ID=1>

COLOMBIA, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), *Colombia, exportaciones totales, según CIIU Rev. 3 1994 / 2009 (Agosto)*, Exportaciones,
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/comercio_exterior/exportaciones/2009/expo_totales_ciiu_ago09.xls

COLOMBIA, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), *Variables principales, según grupos y clases industriales*, Encuesta anual manufacturera,
<http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/industria/eam/2007/3.1GrupindustClases2007.xls>

COLOMBIA, Departamento Nacional de Planeación (DNP), *Agenda Interna para la Productividad y Competitividad*, 2009,
<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Programas/AgendaInterna/tabid/78/Default.aspx>

COLOMBIA, Departamento Nacional de Planeación (DNP), *Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad: Antioquia*,
http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/AgendaIntern a/Dimension_Regional/Antioquia-copia%20imprensa.pdf

COLOMBIA, Departamento Nacional de Planeación (DNP), *Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad: Documento Sectorial Algodón, Fibras, Textiles y Confecciones*, Bogotá, agosto de 2007,
http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/AI_Dimension_Sectorial/Algodón,%20fibras,%20textiles%20y%20confecciones.pdf

COLOMBIA, Departamento Nacional de Planeación (DNP), *Agenda Interna para la Productividad y Competitividad: Resultados del Proceso y Propuestas Iniciales*, agosto de 2005,
<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/AgendaIntern a/Documentos/Agenda%20Interna%20-%20resultados%20del%20proceso%20y%20propuestas%20iniciales.pdf>

COLOMBIA, Departamento Nacional de Planeación (DNP), *Consejo Nacional de Política Económica y Social, Conpes*,
<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/tabid/55/Default.aspx>

COLOMBIA, Departamento Nacional de Planeación (DNP), *Iniciativas Regionales y Subregionales de Desarrollo Territorial*, http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DDTS/Ordenamiento_Desarrollo_Territorial/3d0264.pdf

COLOMBIA, Departamento Nacional de Planeación (DNP), *Plan Nacional de Desarrollo*, <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/tabid/54/Default.aspx>

COLOMBIA, Departamento Nacional de Planeación (DNP), *Plan Nacional de Desarrollo 1998-2002: Cambio para construir la paz*, http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/GCRP/PND/Pastrana2_Contexto_Cambio.pdf

COLOMBIA, Departamento Nacional de Planeación (DNP), *Plan Nacional de Desarrollo, 2002-2006: Hacia un Estado Comunitario*, <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/GCRP/PND/PND.pdf>

COLOMBIA, Departamento Nacional de Planeación (DNP), *Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, Estado Comunitario: desarrollo para todos*, <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/LinkClick.aspx?fileticket=LNQRfw1bAXo%3d&tabid=65>

COLOMBIA, Diario Oficial, *Ley 152 de 1994 por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan Nacional de Desarrollo*, Diario Oficial No. 41.450, 19 de Julio de 1994, http://www.participacionbogota.gov.co/index.php?option=com_remository&Itemid=0&func=download&id=133&chk=01948f3b86d03ba1d7f3faa466303ab8&no_html=1

COLOMBIA, Gobernación de Antioquia, *Plan de Desarrollo de Antioquia “Antioquia Nueva, Un hogar para la Vida” 2004-2007*, http://www.veeduriamedellin.org.co/apc-aa-files/d08d7963f6c13dca9294ddf7524d9848/PlanDesarrolloAntioquia2004_2007.pdf

COLOMBIA, Gobernación de Antioquia, *Plan de Desarrollo de Antioquia “Antioquia para Todos, Manos a la Obra” 2008-2011*, <http://www.antioquia.gov.co/plandesarrollo/plandedesarrollo4.pdf>

COLOMBIA, Mincomex, *Portafolio de servicios del Sistema de Comercio Exterior en apoyo al Desarrollo de proyectos Estratégicos regionales*, <http://www.ladosis.com/profesionales/articulos/manual.pdf>

COLOMBIA, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), *Plan Estratégico Exportador 2004-2009*, noviembre de 2006, <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/Ministerio/PEE/PEE-Nov2006.ppt>

COLOMBIA, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), *Política de Productividad y Competitividad*, Bogotá, 17 de octubre de 2003, <http://www.sena.edu.co/downloads/Innovación%20y%20competitividad/politica%20PyC.ppt>

COLOMBIA, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), *Principios Básicos de Calidad y Cultura exigidos por los clientes de Estados Unidos*, agosto 2004,
<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?id=953&IDCompany=1>

COLOMBIA, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), *Programa de Transformación Productiva*,
<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=7086&IDCompany=48>

COLOMBIA, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), *Semana del Exportador*,
<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/categorydetail.asp?idcategory=290&idcompany=1>

COLOMBIA, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), *Zonas Especiales Económicas de Exportación*,
<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/newsdetail.asp?id=1277&idcompany=14>

COLOMBIA, Municipio de Medellín, *Medellín y su Población*, 2006,
http://www.medellin.gov.co/alcaldia/jsp/modulos/P_ciudad/pot/Acuerdo%2046/4%20MEDELLIN%20Y%20SU%20POBLACION.pdf

COLOMBIA, Plan Estratégico de Antioquia (PLANEA), *Líneas Estratégicas*,
http://www.planea-antioquia.org/V3/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=57

COLOMBIA, Plan Estratégico de Antioquia (PLANEA), *Visión Antioquia Siglo XXI*, http://www.planea-antioquia.org/V3/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=56

COLOMBIA, Presidencia de la República de Colombia, *Andrés Pastrana Arango*, http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/historia/andrespastra.htm

COLOMBIA, Presidencia de la República, *Decreto Número 0663 de 1993*, abril,
<http://www.proexport.com.co/VBeContent/Fileprocess.asp?ID=688&Link=library/documents/DocNewsNo320DocumentNo688.DOC>

COLOMBIA, Presidencia de la República de Colombia, *Señor Presidente de la República de Colombia: Álvaro Uribe Vélez*,
http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/presidente/

COLOMBIA, Programa de Transformación Productiva- Sectores de Clase Mundial, *Sectores Participantes*,
<http://www.transformacionproductiva.gov.co/CategoryDetail/64/1/Nuevos-Emergentes>

COLOMBIA, Sistema Nacional de Competitividad (SNC), *Qué es SNC*,
<http://www.snc.gov.co/Es/Institucionalidad/Paginas/SNC.aspx>

COLOMBIA, Sistema Nacional de Información de Educación Superior (SNIES), *Consulta de Programas Académicos*,
<http://200.41.9.227:7777/men/sniesBasico/informacionProgramasAcademicos.jsp?d-49781-s=7&d-49781-o=2&d-49781-p=2&programa=dise%F1o+de+modas&orden=&area=&municipio=&departamento=&Submit=Buscar+programa&departamentoL=&nivel=&origen=>

CORPEI, Ecuador Exporta, *Balanza Comercial*, Herramientas Estadísticas,
<http://200.110.94.59/cgi-bin/corpei2/comercio/balanza.cgi>

CORPEI, Ecuador Exporta, *Estadísticas de Exportación*, Herramientas Estadísticas, <http://200.110.94.59/cgi-bin/corpei2/exportaciones/exporta1.cgi>

CORPEI, Ecuador Exporta, *Herramientas Estadísticas*,
<http://www.ecuadorexporta.org/contenido.ks?categoriaId=72&modo=-1&rs=N>

CORPEI, Ecuador, *Calidad de Origen*,
<http://www.corpei.org/contenido.ks?seccionId=1133&modo=-1&rs=N>

CORPEI, *Manual de Descriptivos de Funciones y Perfiles de Cargos Tipo*, Año 2008,
http://www.corpei.org/archivos/documentos/manual_descripperfiles_de_cargos_tipo.pdf

CORPEI, *Proyectos Especiales*,
<http://www.corpei.org/contenido.ks?seccionId=1320#>,

CORPEI, *Quién es el Cliente y Servicios Esenciales de Apoyo al Comercio*, México DF, 28 de junio de 2007, http://www.intracen.org/wedf/ef2007/Capacity-building/Day-2/Presentacion_Ecuador.pdf

CORPEI, *Seminario Taller entre los responsables de la promoción de exportaciones de los países miembros de la ALADI*, 29 de octubre de 2001,
[http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/dd135be5a5f280eb03256af600627c83/c21ad3ebf6947e2703256af600629787/\\$FILE/Ecuador2.ppt](http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/dd135be5a5f280eb03256af600627c83/c21ad3ebf6947e2703256af600629787/$FILE/Ecuador2.ppt)

CORPEI, *Servicios*, <http://www.corpei.org/contenido.ks?seccionId=869&modo=-1&rs=N>

ECUADOR, Banco Central del Ecuador, *Boletín Anuario N 30*, Comercio Exterior, 2008
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=./documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Anuario/Anuario30/IndiceAnuario30.htm>

ECUADOR, Banco Central del Ecuador, *Cuentas Nacionales*, Boletín anuario N° 30,
<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Anuario/Anuario30/4.1.1.xls>

ECUADOR, Banco Central del Ecuador, *Balanza de Pagos*, Boletín anuario N° 30,
<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Anuario/Anuario30/3.1.1.xls>

ECUADOR, Centro de Derechos Económicos y Sociales (CDES), *Análisis formal práctico de la transparencia presupuestaria*, octubre de 2003, <http://www.internationalbudget.org/themes/BudTrans/LegalEcuador.pdf>

ECUADOR, Consejo Nacional de Competitividad, *Boletín de Competitividad N°1*, junio de 2002, <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Competitividad/Tendencial/bctel02.pdf>

ECUADOR, Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP), *Búsqueda de Carreras*, http://www.conesup.net/buscar_carreras_universidad.php

ECUADOR, Consejo de Comercio Exterior e Inversiones - COMEXI, *Ley de Comercio Exterior e Inversiones (LEXI)*, Ley No. 12. RO/ Sup 82 de 9 de Junio de 1997, http://www.comexi.gov.ec/docs/ley_sin_reformas.doc

ECUADOR, Consejo de Comercio Exterior e Inversiones - COMEXI, *Marco Institucional*, http://www.comexi.gov.ec/marco_institucional.shtml

ECUADOR, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), *Medidas de pobreza y pobreza extrema por ingresos*, Resumen Ejecutivo, diciembre de 2008, http://www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=80249&name=DLFE-16117.pdf

ECUADOR, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), *Producción total, valor agregado, según divisiones (CIIU) de actividad económica, año 2.007*, http://www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=23645&name=DLFE-22126.pdf

ECUADOR, Ministerio de Coordinación del Desarrollo Social (MCDS), *Programa Intervención Territorial Integral (PITI)*, http://www.mcds.gov.ec/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=45&Itemid=176

ECUADOR, Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), *Agenda de Transformación Productiva*, http://www.mcpec.gov.ec/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=218&Itemid=95&lang=es

ECUADOR, Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), *Agendas de Competitividad Nacional*, http://www.mcpec.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=145%3A8-agendas-de-competitividad-nacional&catid=90%3Aotros&Itemid=1&lang=es

ECUADOR, Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), *Anteproyecto del Código de la Producción 2010-2011*, 3 de agosto de 2010, <http://www.mcpec.gov.ec/images/stories/proyectocodigoproduccion.pdf>

ECUADOR, Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), *CreEcuador*,
http://www.mcpec.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=264&Itemid=174&lang=es

ECUADOR, Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), *EmprendEcuador*,
http://www.mcpec.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=344&Itemid=191&lang=es

ECUADOR, Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), *Estrategias Productivas*,
http://www.mcpec.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=103%3Aprograma-de-apuestas-productivas&catid=47%3Aapuestas-productivas&Itemid=18

ECUADOR, Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), *Fondo Mixto para la Promoción de la Competitividad Subnacional*,
http://www.mcpec.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=139%3A3-fondo-mixto-para-la-promocion-de-la-competitividad-subnacional&catid=90%3Aotros&Itemid=1&lang=es

ECUADOR, Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), *InnovaEcuador*,
http://www.mcpec.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=346&Itemid=195&lang=es

ECUADOR, Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), *Integrantes del Consejo Sectorial*, 2009,
http://www.mcpec.gov.ec/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=59&Itemid=118

ECUADOR, Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), *Promoción del Desarrollo de la Competitividad Territorial*,
http://www.mcpec.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=136%3A9-promocion-del-desarrollo-de-la-competitividad-territorial&catid=89%3Aasistencia-tecnica-atn&Itemid=1&lang=es

ECUADOR, Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP), *II Seminario Taller sobre Textiles y El Vestido Montevideo-Uruguay*, Ecuador,
[http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/762eb7cb5c52802603256ea70047d163/2a726929339dd2db03256ea7004cc084/\\$FILE/Ecuador.ppt](http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/762eb7cb5c52802603256ea70047d163/2a726929339dd2db03256ea7004cc084/$FILE/Ecuador.ppt)

ECUADOR, Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP), *Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria*, Quito, marzo 2002,
http://www.micip.gov.ec/images/stories/delministerio/Diagnostico_PYME.pdf

ECUADOR, Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), *Atuntaqui debe gran parte de su desarrollo a la industria textilera*, febrero de 2010,
http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1051:atuntaqui-debe-gran-parte-de-su-desarrollo-a-la-industria-textilera&catid=37:prensa&Itemid=103

ECUADOR, Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), *Ministerio de Industrias en Inauguración de Expo Atuntaqui 2010*, Atuntaqui, febrero de 2010,
http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1061:ministro-de-industrias-en-inauguracion-de-expo-atuntaqui-2010&catid=74:boletines-publicados-&Itemid=107

ECUADOR, Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), *Ministerio de Industrias se reunió con sectores productivos de Atuntaqui*, julio de 2009,
http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=409:ministro-industrias-se-reunio-con-sectores-productivos-de-atuntaqui&catid=74:boletines-publicados-&Itemid=107

ECUADOR, Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), *Política Industrial del Ecuador 2008-2012*,
<http://www.micip.gov.ec/images/stories/politica3idiomas.pdf>

ECUADOR, Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), *Política Industrial*, Presentación,
http://www.mic.gov.ec/images/stories/Politica_Industrial_del_Ecuador.zip

ECUADOR, Ministerio de Transporte y Obras Públicas, *La Concesión de la vía Panamericana (E35): Rumichaca-Riobamba*,
http://www.eurosocialfiscal.org/uploads/documentos/20070619_180619_PRESENTACION_PANAVIAL_ECUADOR_3.ppt

ECUADOR, Municipio de Antonio Ante, *Alcalde*,
<http://www.antonioante.gov.ec/atuntaqui/pagina.php?alcalde=19#?varmenu=3>

ECUADOR, Municipio de Antonio Ante, *Antonio Ante “Territorio Libre de Analfabetismo”*, <http://www.antonioante.gov.ec/atuntaqui/analfabetismo.php>

ECUADOR, Municipio de Antonio Ante, *Planificación Estratégica Participativa (Atuntaqui) 2005-2009*, <http://www.iadb.org/IDBDocs.cfm?docnum=1202323>

ECUADOR, Municipio de Antonio Ante, *Población*,
<http://www.antonioante.gov.ec/atuntaqui/pagina.php?varmenu=12#?varmenu=2>

ECUADOR, Presidencia de la República del Ecuador, Decreto Ejecutivo N° 1450, 24 de noviembre de 2008,
http://www.mcpec.gov.ec/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=103&Itemid=95

ECUADOR, Registro Oficial, *Decreto Ejecutivo 1372 del 12 de febrero de 2004: Creación de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES*, Registro Oficial No. 278, 20 de febrero de 2004,
http://www.ciudad.org.ec/observatorio2/images/Documentos_Legales/decreto_1372_sobre_la_creacion_de_senplades.doc

ECUADOR, Registro Oficial, *Política Industrial del Ecuador 2008-2012*, Registro Oficial N° 535, el 26 de febrero de 2009,
http://www.mic.gov.ec/images/stories/POLITICA_INDUSTRIAL.pdf

ECUADOR, Registro Oficial, *Sistema Nacional de Planificación*, Decreto Ejecutivo No. 1133. RO/ 253, 26 de Enero del 2001,
<http://www.figs.gov.ec/udz/cdbiblioteca/leyes/normas/leyes/snp.pdf>

ECUADOR, SENPLADES, *Plan de Desarrollo Provincial de Imbabura*, Matriz de Sistematización de Planes Provinciales, julio de 2007,
http://www.edured.ec/aula_virtual/documents.php?action=download&id=%2FPlan_Estrategico_de_Desarrollo_Provincial_de_Imbabura.pdf

ECUADOR, Superintendencia de Compañías, *Consulta de Compañías por Provincia y Actividad Económica*,
http://www.supercias.gov.ec/web/publico/extranet/cgi/clientes/cl_consulta_cias.exe/ciiu_resultados?provincia=10&canton=02&rama=1&subrama=160&actividad=16023.0.03&letra_inicial=0&pagina=1&base=0&consultar=+++++++CONSULTAR+++++++

ESPAÑA, Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra, *La importancia de las ferias internacionales y de las Misiones*, abril 2001,
<http://www.navactiva.com/web/es/acex/doc/articulos///25732.php>

ESPAÑA, Consellería de Economía e Industria – Xunta de Galicia, *Posicionamiento en los mercados*, 2008,
http://www.bygalicia.eu/es/claves_de_la_internacionalizacion/marketing_internacional/posicionamiento_en_mercados_internacionales/

ESPAÑA, Xunta de Galicia, *Agenda 21 Imbabura: Plan de Desarrollo Sostenible para la Provincia de Imbabura*, marzo de 2005, Agenda 21 Imbabura, http://medioambiente.xunta.es/pdf/dxds/Agenda_21_Imbabura.pdf

HERNÁNDEZ, Iván y PEÑA, Mauricio, *Actualización del Plan Estratégico Institucional 2008– 2012*, CORPEI, Guayaquil, marzo 2008,
http://www.corpei.org/archivos/documentos/planest_-_plan_estrategico.doc

ONUDI, *Programa Integrado para el Mejoramiento Sustentable de la Competitividad Industrial*, Evaluación Independiente Ecuador, Viena, 2006,
http://www.unido.org/fileadmin/import/56772_ecuadorfinalreport.pdf

ONUDI, *Forging competitive linkages in the apparel cluster of Atuntaqui*,
http://www.unido.org/fileadmin/user_media/UNIDO_Worldwide/Offices/UNIDO_Offices/India/CSR_Perceptions_and_Practices_in_SMEs_in_seven_clusters_Survey_Report_-2008.pdf

PROEXPORT COLOMBIA, *Balance 2006*, Bogotá, diciembre de 2006,
<http://190.7.104.16/VBeContent/NewsDetail.asp?Source=ExpiredNews&ID=7633&IDCompany=16>

PROEXPORT COLOMBIA, *Estudio de Mercado Ecuador – Insumos para la Confección*, Convenio ATN/MT-7253-CO. Programa de Información al Exportador por Internet. Bogotá, Colombia, 2004,
www.proexport.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo8706DocumentNo7168.PDF

PROEXPORT COLOMBIA, *Proexport*, Bogotá, febrero de 2007,
<http://190.7.104.16/VBeContent/NewsDetail.asp?Source=ExpiredNews&ID=9197&IDCompany=16>

PROEXPORT COLOMBIA, *Programa Redes Empresariales para la Internacionalización*,

http://www.icesi.edu.co/cdee/images/archivos/redes_exportar.pps

PROEXPORT COLOMBIA, *Quiénes somos*, Bogotá, 2010,

http://www.proexport.com.co/VBeContent/newsdetail.asp?id=313&idcompany=16&ItemMenu=5_250

PROEXPORT COLOMBIA, *Resultados Proexport 2007*, Bogotá, diciembre de 2007,

<http://190.7.104.16/VBeContent/NewsDetail.asp?Source=ExpiredNews&ID=9072&IDCompany=16>

PROEXPORT COLOMBIA, *Resumen de Noticias*, 9 y 10 de agosto de 2005,

<http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo4923DocumentNo4130.HTM>

PROEXPORT, *Servicios de Proexport para el exportador*, Bogotá, 2010,

<http://www.proexport.com.co/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=315&IDCompany=16>

PROEXPORT COLOMBIA, *Invierta en Colombia, Industria Textil y*

Confecciones, Septiembre 2009,

http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/081_Sector%20Textil%20y%20Confecciones.pdf

MONCAYO, Edgar, *Elementos para una estrategia de desarrollo territorial en el marco de la integración andina*, Comunidad Andina, Perú, 5 de mayo de 2005,

http://www.comunidadandina.org/ciudades/SG_RT_CCAAM_I_dt%204.pdf

RAMIREZ, Marta Lucía, *Política Comercial y Exportadora de Colombia*,

Ministerio de Comercio Exterior,

<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/cultura/semana/memorias/unoydos/politica.ppt>

RIZZO, Pablo, *El Cultivo de Algodón*, Proyecto SICA Banco Mundial,

<http://www.sica.gov.ec/agronegocios/Biblioteca/Ing%20Rizzo/oleaginosas/algodon.htm>

SACHDEVA, Ashima y PANFIL, Olimpia, *CSR Perceptions and Activities of Small and Medium Enterprises (SMEs) in seven geographical clusters*, UNIDO Survey Report, , India, 2008,

http://www.unido.org/fileadmin/user_media/UNIDO_Worldwide/Offices/UNIDO_Offices/India/CSR_Perceptions_and_Practices_in_SMEs_in_seven_clusters_Survey_Report_-2008.pdf

Páginas Electrónicas – Artículos de prensa en línea

ARMAS, Carlos, *Atuntaqui debe gran parte de su desarrollo a la industria textilera*, El Universo, Atuntaqui, 8 de febrero de 2010,

<http://www.eluniverso.com/2010/02/08/1/1447/atuntaqui-debe-gran-parte-desarrollo-industria-textilera.html>

CONTACTO-I, *Fondo Capital Medellín*, Medellín, 2010, http://www.contacto-i.org/site/index.php?option=com_content&view=article&id=637:fondo-capital-medellin-&catid=34:noticias-secundarias&Itemid=84

DIARIO EXPRESO, *Diseño de Modas, la Profesión es nueva en las universidades*, 2006, <http://www.diario-expreso.com/entregas-especiales/especiales/2009/01/19/especial-julio/html/amores3.asp>

DIARIO HOY, *IX Expoferia espera vender \$2 millones en este carnaval*, 20 de febrero de 2009, <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ix-expoferia-espera-vender-2-millones-en-este-carnaval-334846.html>

DIARIO HOY, *Atuntaqui "invita a desnudarse"*, 30 de enero de 2007, <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/atuntaqui-invita-a-desnudarse-257561-257561.html>

DIARIO HOY, *Atuntaqui, ícono de la industria textil del Ecuador*, 21 de julio de 2008, <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/demanda-externa-de-sombreros-supera-la-oferta-299449-299449.html>

DIARIO HOY, *Atuntaqui se prepara para su feria de textiles 2009*, 15 de enero de 2009, <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/atuntaqui-se-prepara-para-su-feria-de-textiles-2009-328674.html>

DIARIO HOY, *El crédito 5-5-5 del Banco del Fomento aún 'no es de todos'*, Quito, 28 de julio de 2008, <http://www.hoy.com.ec/Suplemen/blan512/byn.htm>

EL COMERCIO, *'El Ecuador es menos competitivo'*, 9 de octubre de 2008, http://ww1.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=227879&id_seccion=3

EL COMERCIO, *La Expo Atuntaqui 2008 se inicia esta semana*, 28 de enero de 2008, http://www.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=166780&id_seccion=6

EL COMERCIO, *Los textileros de Atuntaqui entraron en el diseño digital*, Ibarra, 13 de febrero de 2007, http://ww1.elcomercio.com/solo_texto_search.asp?id_noticia=60710&anio=2007&mes=2&dia=13

EL TELÉGRAFO, *Una industria sin un despegue internacional*, Guayaquil, septiembre de 2009, <http://www.telegrafo.com.ec/espectaculo/noticia/archive/espectaculos/2009/09/13/Una-industria-sin-un-despegue-internacional--.aspx>

EL UNIVERSO, *Este viernes concluye el proceso que elimina las salvaguardias*, 21 de julio de 2010, <http://www.eluniverso.com/2010/07/21/1/1356/viernes-concluye-proceso-elimina-salvaguardias.html?p=1356&m=1226>

EL UNIVERSO, *Industrias sin marcas ni mano de obra calificada*, Guayaquil, 22 de febrero de 2009, Sección Economía, <http://www.eluniverso.com/2009/02/22/1/1356/80A1257627324471AB4A1B8A6CCC09A4.html>

ESCOPEUSA, *Monitoreo de Noticias*,
http://www.escopusa.com/escopusa/web.resources/escopusa.media.php?filena me=pr_2285052.jpg&id=2285052

EXPLORED, *Atuntaqui se prepara para la industria del textil*, 19 de enero de 2004, <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/atuntaqui-se-prepara-para-la-feria-del-textil-165453-165453.html>

EXPLORED, *Expoatuntaqui mueve \$ 2 millones*, 5 de febrero de 2008, <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/expoatuntaqui-mueve-2-millones-288328-288328.html>

LA HORA, *En Atuntaqui falta mano de obra*, 9 de noviembre de 2009, <http://www.lahora.com.ec/frontEnd/main.php?idSeccion=939344&idRegional=1>
LA HORA, *Imbabura, una provincia de empleados*,
<http://www.lahora.com.ec/frontEnd/main.php?idSeccion=964753&idRegional=24>

TRAFICC NEWS, *La Feria de la moda ya se prepara en Atuntaqui*,
<http://www.trafficnews.ec/Miscelaneos/la-feria-de-la-moda-ya-se-prepara-en-atuntaqui.html?Itemid=0>

TRAFICC NEWS, *Una década de ferias en Atuntaqui*, 16 de octubre de 2009, <http://www.trafficnews.ec/Miscelaneos/una-decada-de-ferias-en-atuntaqui.html>

RODRÍGUEZ y HIRIGOYEN, *Gurú mundial de competitividad hace dura crítica contra Chile y cuestiona falta de estrategia país*, Economía y Negocios, El Mercurio, 30 de mayo de 2008, <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=47922>

SUÁREZ, Lorena, *Atuntaqui presenta la sexta edición de la feria textil “Moda Verano Atuntaqui 2008”*, 26 de junio de 2008, Ciudadanía Informada, Sección Ciudadanía, http://www.ciudadaniainformada.com/ciudadania/ciudadania-despliegue-noticias/browse/32/ir_a/ciudadania/article//atuntaqui-presenta-la-sexta-edicion-de-la-feria-textil-moda-verano-atuntaqui-2008.html?tx_ttnews%5BcalendarYear%5D=2009&tx_ttnews%5BcalendarMonth%5D=3&cHash=a36a2d2d7c

SUÁREZ, Lorena, *“Pedalea y deja Huella” llega a la provincia de los lagos*, Ciudadanía Informada, 8 de septiembre de 2008, http://www.ciudadaniainformada.com/noticias-ciudadania-ecuador0/noticias-ciudadania-ecuador/browse/69/ir_a/ciudadania/article//pedalea-y-deja-huella-llega-a-la-provincia-de-los-lagos.html

UNIVERSIA, *Colombiamoda 2005*, 9 de diciembre de 2005, <http://extroversia.universia.net.co/html/estilosvida/archivoNoticiasAntesVer.jsp?actualConsecutivo=441&ann=2005&mess=Diciembre>

VIAJES-A, *La ciudad de Atuntaqui, Información de Interés*, <http://www.viajes-a.net/ciudad/Atuntaqui-13292.htm>

Páginas Electrónicas – Otros artículos

XVII CONVENCION NACIONAL DE TURISMO, *Antonio Ante*,
<http://server1.grunet.net/html/imbaburaturismo.com/atuntaqui.htm>

ACOLTEX, *Acoltex*, <http://www.acoltex.com/acoltex.html>

AGENCIA DE COOPERACIÓN E INVERSIÓN DE MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA (ACI), *¿En qué invertir en Medellín?*, 2009,
<http://www.acimedellin.org/inviertaenmedellin/es/EnquéinvertirenMedellín.aspx>

AHUMADA-BELTRÁN, Consuelo et al., *Políticas sociales en la región andina: el caso de Colombia (200-2007)*, Bogotá, abril de 2008,
<http://www.scielo.org.co/pdf/papel/v13n1/v13n1a11.pdf>

ACOSTA, Alberto et al., *Análisis de Coyuntura: Una lectura de los principales componentes económicos, políticos y sociales durante el año 2009*, Fundación Friedrich Ebert en Ecuador FES-ILDIS, <http://www.fes-ecuador.org/media/pdf/COYUNTURA%202009%20FINAL.pdf>

ALBURQUERQUE, Francisco y DINI, Marco; *Áreas de interés y factores críticos en los proyectos de integración productiva*, Universidad de Sevilla, Sevilla, 2008,
<http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1563551>

ANDI, *Programa de Transformación Productiva, Plan de Normalización*,
http://www.andi.org.co/pages/proyectos_paginas/proyectos_detail.aspx?pro_id=189&Id=26&clase=9&Tipo=2

ARGENTINA EXPORTA, *Cómo hallar su contraparte*,
<http://www.argentinaexporta.com/aprendiendo/Desarrollo/como/como.html>

ASOCIACIÓN DE INDUSTRIALES TEXTILES DEL ECUADOR (AITE), *Acerca de AITE*,
http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=2

BURNEO, María del Carmen, *Responsabilidad Social Empresarial un acercamiento hacia el caso ecuatoriano, las PYMES en Atuntaqui y Clusters competitivos se involucran en el comercio internacional*, Diciembre 2006 – Enero 2007, Quito,
http://www.weplayfair.com/UserFiles/File/EcuadorESR_Report.pdf

CAMARA DE COMERCIO DE ANTONIO ANTE, *ExpoAntuntaqui: Factor de desarrollo*, 29 de diciembre de 2008,
http://www.ccatuntaqui.com/cca/index.php?option=com_content&view=article&id=99:expo-atuntaqui-factor-de-desarrollo&catid=39:expo-atuntaqui-2009&Itemid=62

CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA (CCMA), *Antioquia 2020: Estrategia de Competitividad para Medellín, el Área Metropolitana del Valle de Aburrá y Antioquia*, junio de 2006,
http://www.medellin.gov.co/alcaldia/jsp/modulos/N_admon/obj/pdf/Planestrategicoinstitutional/ANTIOQUIA%202020%20ESTRATEGIA%20DE%20COMPETITIVIDAD%202006%20_version%20_205.pdf

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA, *Historia, Misión y Visión*,
<http://www.camaramedellin.com.co/Quiénessomos/Historiamisiónyvisión/tabid/72/Default.aspx>

CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA (CCMA), *Medellín mi Empresa reinició trabajo con empresarios locales*, 25 de junio de 2008, <http://www.camaramed.org.co/noticia.asp?id=413>

CAMARA DE COMERCIO DEL ORIENTE ANTIOQUEÑO (CCOA), *Se crea Comisión Subregional de Competitividad*, Editorial junio de 2009,
http://www.ccoa.org.co/sitio/periodico_detalle.php?idcontenido=2520&idperiodico=2519

CÁMARA DE INDUSTRIALES DE PICHINCHA, *Notiempresarial*, 20 de febrero de 2009,
<http://www.camindustriales.org.ec:7778/portal/page/portal/Camara/Comunicados/Notiempresarial/2009/20.pdf>

CÁRDENAS, Manuel José, *De Proexport a Proexport*, Portafolio, febrero de 2008,
http://www.portafolio.com.co/opinion/columnistas/manueljoscrdenas/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-3972996.html

CARMONA, Rafael y GIL, Juan, *Competitividad y Retos en la Productividad del Cluster Textil/Confección, Diseño y Moda en Antioquia*, Revista Ciencias Estratégicas, Vol. 16, N° 20, Medellín, 2008,
http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2991261&orden=0

CEGLIE, Giovanna, *Clusters and Business Linkages Programme*, ONUDI

CEDEMODA, *Somos*, <http://www.cedemoda.org/>

CLUSTER TEXTIL/CONFECCIÓN, DISEÑO Y MODA DE MEDELLÍN Y ANTIOQUIA, *Dinámica de Clusters Regionales: Cluster Textil/Confección, Diseño y Moda Medellín & Antioquia*, Diplomado de Periodistas, Medellín, mayo de 2009,
<http://www.camaramed.org.co:8080/cluster/documentos/LuzEugeniaBoteroMayo23.ppt>

COLARTE, *Colombiamoda, Última Moda en Medellín*,
<http://www.colarte.com/recuentos/Modas/00General/Colombiamoda.htm>

COLEGIO DE DISEÑO Y MERCADEO DE MODA ARTURO TEJADA,
<http://www.arturotejada.edu.co/home.htm>

COMUNIDAD CLUSTER, *2º Foro Internacional de Calidad*, Bogotá, 2008,
<http://www.minproteccionsocial.gov.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo18235DocumentNo8759.PDF>

COMUNIDAD CLUSTER, *¿Qué es el Cluster de Textil, Confección y Diseño de Modas?*, <http://www.camaramed.org.co:8080/cluster/quees.jsp?idquees=0>

COMUNIDAD CLUSTER, *¿Qué es la Comunidad Cluster?*,
<http://www.camaramed.org.co:8080/cluster/quees.jsp?idquees=1>

COMUNIDAD LATINOAMERICANA DE SEGURIDAD INTEGRAL, *Carreteras del Oriente de Colombia*, Informe de Carreteras, abril de 2010, <http://www.colseg.com/noticias/carreteras/oriente.htm>

CONEXIÓN CIUDAD, *Vías de Comunicación y Sistemas de Transporte*, Información Antioquia, 2008, <http://www.conexionciudad.com/InformaciónAntioquia/Víasytransporte/tabid/193/Default.aspx>

CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD, *Evaluación de la Competitividad en las principales regiones*, Bogotá, octubre de 2008, http://www.google.com.ec/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=1&ved=0CAYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.compite.ws%2Fspccompite%2Fresources%2Fgetresource.aspx%3FID%3D422&rct=j&q=Evaluaci%C3%B3n+de+competitividad+en+las+principales+regiones&ei=AiGVS6vdJcWWtgfSjezUCg&usg=AFQjCNGjk0mSpxmM0MMLwoG_Ei7OWG2SQA

DALLANEGRA, Luis, *Tendencias políticas en América Latina en el contexto mundial del Siglo XXI*, Espiral, Vol. XV No. 43, Septiembre/Diciembre de 2008, http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/espiral/espiralpdf/espiral43/79_121.pdf

DOYRAN, Eduardo, *Economía y Reconversión Industrial: Conceptos, Políticas y Casos*, INCAE, Ecuador, 1992, http://www.cccucuta.org.co/c.c.c/web/publicaciones/revista_39.pdf

DORYAN, Eduardo, et al., *Competitividad y Desarrollo Sostenible: Avances Conceptuales y Orientaciones Estratégicas*, INCAE, Julio 1999, <http://www.incae.edu/ES/clacds/nuestras-investigaciones/pdf/cen001nuevo.pdf>

EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BOGOTÁ (ETB), *La empresa paisa se mueve en red*, <http://www.etb.com.co/comco/Home/Pymes/Default.aspx?subcategoria=pymes&SegmentID=78>

FEDEMENTAL-SENA, *Política Nacional para la Productividad y Competitividad*, mayo de 2007, <http://www.lablaa.org/blaavirtual/ciencias/sena/cursos-de-capacitacion/politicanal/politica16a.htm>

FRANZISKA, Blunck, *What is Competitiveness?*, The Competitiveness Institute, junio de 2006, <http://www.competitiveness.org/article/articleview/774>

FUNDES, *Fundes Colombia*, <http://www.iberpymeonline.org/Panama1007/FundesColombia.pdf>,

GARAY, Luis Jorge, *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*, Mesoconomía, Biblioteca Luis Ángel Arango, Bogotá, <http://www.lablaa.org/blaavirtual/economia/industrilatina/024.htm>

HERNANDEZ, Iván, CELI, Nathalie, *Redes de Competitividad y Productividad Compartida (Re.CyPro.Co)™*, Consultoría preparada para el Consejo Nacional de Competitividad, Estratega BDS, Quito, diciembre de 2003, <http://www.educate.org/images/stories/ModeloReCyProCo.pdf>

KEN y CHAN CEH, *Clusters: una alternativa para el desarrollo regional de pequeñas economías*, Revista Contribuciones a la Economía, abril 2008, <http://www.eumed.net/ce/2008a/kcc.zip>

INEXMODA, *¿Qué es Inexmoda?*, <http://www.inexmoda.org.co/Inexmoda/Acercadenosotros/tabid/259/Default.aspx>

INEXMODA, *Ahora nuestro sector cuenta con el Cluster Textil/ Confección, Diseño y moda*, <http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%C3%B3n/Ahoranuestrosectorconclustertextil/tabid/290/Default.aspx>

INEXMODA, *Balance Oficial Colombiamoda 2008*, <http://www.inexmoda.org.co/Comunicadosoficiales/Colombiamoda/2008/BalancеоficialColombiamoda2008/tabid/2247/Default.aspx>

INEXMODA, *Balance oficial de Inexmoda, Medellín*, 24 de enero de 2008, <http://www.inexmoda.org.co/Comunicadosoficiales/Colombiatex/2008/BalanceoficialdeInexmoda/tabid/584/Default.aspx>

INEXMODA, *Colombiamoda, La Semana de la Moda y el evento ferial más importante de Colombia*, <http://www.inexmoda.org.co/Productosyservicios/Ferias/Colombiamoda/tabid/267/Default.aspx>

INEXMODA, *Colombiatex de las Américas 2008*, Medellín, 15 de enero de 2008, <http://www.inexmoda.org.co/Comunicadosoficiales/Colombiatex/2008/COLOMBIATEXDELASAMERICAS2008/tabid/442/Default.aspx>

INEXMODA, *Colombiatex de las Américas, La Puerta de entrada a Latinoamérica*, <http://www.inexmoda.org.co/Productosyservicios/Ferias/Colombiatex/tabid/266/Default.aspx>

INEXMODA, *El sector textil y de la confección colombiano*, <http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%C3%B3n/ElsectorTextilydeLaConfecci%C3%B3nColombiano/tabid/280/Default.aspx>

INEXMODA, *Entrevista-Luz Eugenia Botero, directora del nuevo clúster textil-confección*, 23 de enero de 2007, <http://www.inexmoda.org.co/Comunicadosoficiales/Colombiatex/2007/EntrevistaLuzEugeniaBotero/tabid/500/Default.aspx>

INEXMODA, *Full Package - Retos, compromisos y evolución*, <http://www.inexmoda.org.co/Comunicadosoficiales/Colombiamoda/2007/FullPackageRetoscompromisosyevoluci%C3%B3n/tabid/378/Default.aspx>

INEXMODA, *Información del Sector*, <http://www.inexmoda.org.co/TextilConfecci%C3%B3n/Informaci%C3%B3ndelsector/tabid/272/Default.aspx>

INEXMODA, *¿Qué es Inexmoda, para qué sirve una institución como esta?*, http://www.google.com.ec/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=1&ved=0CAYQFjAA&url=http%3A%2F%2F65.111.172.158%2Fupload%2Fpdfs%2FINEXMODARoqueOspina.pdf&rct=j&q=que+es+colombiatex&ei=lce3S7_oBIHY8ATeqdDqAw&usg=AFQjCNG0S0xkafdUVKrDJR4T4CkklEwVIA

MACCOMRMICK, Jim, *A brief history of Silicon Valley*, http://people.seas.harvard.edu/~jones/shockley/sili_valley.html

MAPFRE CREDISEGURO S.A., *Informe del Sector Confecciones Colombiano*, Medellín, noviembre de 2008, <http://www.crediseguro.com.co/dmdocuments/Informe%20Sectores%20textil%20y%20de%20Confecciones.doc>

MCKINSEY&COMPANY, *Desarrollando Sectores de Clase Mundial en Colombia: Informe Final Sector Textil/Confección, Diseño y Moda*, Bogotá, mayo de 2009, <http://www.transformacionproductiva.gov.co/Library/News/Files/20090709%20Documento%20Final%20Textiles%20y%20Confecciones.p297.PDF>

MEYER-STAMER, Jörg y HARMES-LIEDTKE, Ulrich, *Como promover Clusters*, Consultora Mesopartner, Buenos Aires, agosto de 2005, <http://www.iberpymeonline.org/Documentos/comopromoverclusters.pdf>

MISIÓNPYME.COM, *Comercio exterior de textiles sigue al alza*, 01 de agosto de 2010, <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/2427/77/>

MISIÓNPYME.COM, *Sector con 'buen hilo'*, 25 de enero de 2008, <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/2182/77/>

LEONISA INC., *Leonisa*, 2009, <http://www.leonisa.com/aboutus/default.aspx>
OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS EN LÍNEA, *El diseño en la exportación*, Guatemala, 2006, http://www.negociosgt.com/main.php?id_area=112

OSORIO, Ana Rocía, *Balance de Programas de Fortalecimiento Empresarial en Antioquia: Hacia una Política Territorial*, Revista Universidad Eafit, número 134, abril-junio de 2004, Medellín, <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/215/21513403.pdf>

PALACIOS, Carlos y POSADA, Andrés, *Productividad del Cluster Ropa Interior Femenina-RIF en Medellín*, Movimiento Colombiano para la Productividad de Medellín y Antioquia, junio de 2005, http://www.google.com.ec/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=5&ved=0CBUQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.productivamente.org%2Fmaps%2Fdoc%2FPRESENTACION%2520ESTUDIO%2520DE%2520PRODUCTIVIDAD%2520CLUSTER%2520CONFECCIONES.ppt&rct=j&q=importaciones+de+materia+prima+Cluster+Textil%2FConfecciones+Dise%C3%B1o+y+moda+Medell%C3%ADn&ei=mju7S9PoPlmw9gTtl7zrBw&usg=AFQjCNG7sADrk5M3W5-6FKnK5Qy4xi_8fg

PORTER, Michael, *Clusters and the New Economics of Competition*, Harvard Business Review, <http://hbr.harvardbusiness.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition/ar/1>

PRIETO, Marcela, *Plan Nacional de Desarrollo a nadar con las manos amarradas*, Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga, <http://www.icpcolombia.org/archivos/documentos/Plan%20de%20Desarrollo.pdf>

PUBLICAR, *Transporte Terrestre de Carga*, Colombia, <http://www.catalogodelogistica.com/Colombia/Antioquia/Medellín/ES/1-3-1---5498/TransporteTerrestredeCarga.aspx>
REVISTA LÍDERES, *Las Pymes se apoyan en un nuevo músculo financiero en el país*, <http://www.revistalideres.ec/2010-03-22/Mercados/Estrategias/LD100315P21ESTRATEGIAS.aspx>

RODRÍGUEZ, Juan Carlos y SELIGSON, Mitchell, *Cultura política de la democracia en Colombia, 2008: El impacto de la gobernabilidad*, USAID, Bogotá, octubre de 2008, <http://sitemason.vanderbilt.edu/files/cx1cDS/Cultura%20politica%20de%20la%20Democracia%20en%20Colombia%202008%20El%20impacto%20de%20la%20gobernabilidad.pdf>

SI SE PUEDE ECUADOR, *Centro Industrial de la Moda: Atuntaqui-Ecuador*, 15 de mayo de 2009, http://www.sisepuedeecuador.com/moda/fashion_centro_industrial_de_la_moda_atuntaqui__ecuador.1.96.0.html

SUAREZ, Pablo, *Estudio de Impacto Ex-Post y Formulación del Plan de Manejo Ambiental Relleno Sanitario Antonio Ante*, Antonio Ante, septiembre 2009, http://www.antonioante.gov.ec/atuntaqui/documentos_upload/EIA_Relleno_Sanitario_GMAA.pdf

YAPUD, Guadalupe, *Atuntaqui publicará un libro sobre la historia de su feria*, Ciudadanía Informada, 16 de diciembre de 2009, http://www.ciudadaniainformada.com/noticias-ciudadania-ecuador0/noticias-ciudadania-ecuador/ir_a/analisis/article//recuperan-la-oralidad-sobre-la-historia-de-la-expo-atuntaqui.html

Disertaciones

Diss., RUALES, Maura, *El sector textil del cantón Antonio Ante, Provincia de Imbabura*, Universidad Católica del Ecuador, 2007, 338. 45677R82s

Anexo I

Elementos clave en la conformación de clusters

Elementos	Descripción
Concentración geográfica	Elemento esencial en el surgimiento de los <i>Clusters</i>. La cercanía geográfica es importante porque genera aspectos como: • “Duros”: recursos naturales específicos, disminución de costos de transacción, economías de escala, oferta especializada de factores, medios para acceder y compartir información, interacción con consumidores locales que vuelve más sofisticada la demanda. • “Blandos”: se refiere al capital social, a las relaciones que se cultivan en la interacción diaria, tan importantes como el capital físico y humano, y que influyen en los costos de transacción y monitoreo.
Especialización o denominador común	Por lo general los actores del <i>Cluster</i> se relacionan alrededor de una actividad central, si bien la formación de <i>Clusters</i> puede ir más allá de las relaciones al interior de un sector o de las que se establecen a lo largo de una cadena individual de valor agregado. En la actualidad los límites sectoriales se vuelven obsoletos, en la medida en que cada vez se necesitan interrelaciones más intensas entre todo tipo de actividades de la producción y los servicios.
Actores	Se agrupan básicamente en cuatro categorías: empresas, gobiernos, comunidad científica (universidades, centros de investigación) e instituciones financieras. Además, pueden estar presentes instituciones de colaboración (por ejemplo, cámaras de comercio, asociaciones de industriales y de <i>alumni</i>, sindicatos, instituciones de transferencia de tecnología, centros de calidad y tanques pensantes)
Dinámica y encadenamientos	Las conexiones e interrelaciones entre los actores pueden tener características tanto de competencia como de colaboración. La competencia entre firmas genera presiones para la mejora, pero las firmas al interior de un <i>Cluster</i> también pueden cooperar en torno a una actividad, complementándose entre sí. Operando en conjunto las firmas pueden atraer recursos que de otra forma no estarían disponibles.
Masa crítica	Alcanzar una masa crítica significa ganar un número de clientes lo suficientemente amplio como para que el mercado de un producto o servicio se desarrolle por sí solo. Se considera que una cierta masa crítica es necesaria para poder aprovechar estas las economías de escala, así como para hacer al <i>Cluster</i> resistente a choques exógenos.
Innovación	Se asocia al conocimiento que se genera por la interacción social. Es el proceso mediante el cual la firma domina y pone en práctica diseños de productos y procesos de manufactura que son nuevos para ella (no necesariamente para otras firmas). Incorpora el cambio técnico, comercial y/o organizacional.

Fuente: ANDERSSON, et. al., *The Cluster Policies Whitebook*, IKED, Suecia, 2004, pp.19-34, En., GARCÍA, Anicia y MARQUETTI, Hiram, *Cadenas, Redes y Clusters Productivos: Aspectos teóricos*, Revista Cuba Siglo XXI, Número LXXII, diciembre de 2006, http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/galvarez_301106.pdf, pp. 10-11, acceso: 8 de febrero de 2010, 13h15

Elaborad por Andrea Pérez Vega

Anexo II

Ciclo de vida de los clusters

Etapa	Descripción
Aglomeración	Varias empresas y otros actores se reúnen en una misma región geográfica.
<i>Cluster</i> emergente	Es la etapa embrión del <i>Cluster</i> , varios actores de la aglomeración regional comienzan a cooperar alrededor de una actividad central y se benefician de ello.
<i>Cluster</i> en desarrollo	Nuevos actores surgen o son atraídos por la región, aparecen connotaciones comunes como marca y sitio Web.
<i>Cluster</i> Maduro	Alcanza la masa crítica, es decir un número de clientes lo suficientemente amplio como para que el mercado del producto o servicio se desarrolle por sí solo. Además, se relaciona con otras actividades, <i>Clusters</i> y regiones.
Transformación del <i>Cluster</i>	Los <i>Clusters</i> cambian así como los mercados, tecnologías y procesos, el <i>Cluster</i> se transforma en otro o en varios nuevos <i>Clusters</i> enfocados en otras actividades o en nuevas formas de proveer bienes y servicios.

Fuente: ANDERSSON, et. al., *The Cluster Policies Whitebook*, IKED, Suecia, 2004, pp.19-34, En., GARCÍA, Anicia y MARQUETTI, Hiram, *Cadenas, Redes y Clusters Productivos: Aspectos teóricos*, Revista Cuba Siglo XXI, Número LXXII, diciembre de 2006, http://www.nodo50.org/cubasisgloXXI/economia/galvarez_301106.pdf, pp. 10-11, acceso: 8 de febrero de 2010, 13h15

Elaborado por Andrea Pérez Vega

Anexo III

Tipos de Clusters en Latinoamérica

	Cluster de sobrevivencia	Cluster fordista o de producción en masa	Cluster transnacional
Producción	Calidad baja	Estandarizada *	Dominada por grandes empresas ^
Mercado	Exclusivamente local	Local Mayoritariamente *	Nacional e Internacional ^
Proceso de formación	Normalmente derivado de iniciativas individuales	Progresaron durante la etapa de sustitución de importaciones	Se difundieron en la etapa de apertura económica * ^
Especialización entre las empresas	Baja	Media y baja *	Alta ^
Cooperación entre las empresas	Baja *	Alto grado de integración vertical. ^ Bajo nivel de cooperación.	Baja
Estrategias de innovación	Imitativa	Poca interacción con instituciones de investigación y desarrollo *	Poseen estructura interna de I + D Poca utilización del potencial de I + D local ^
Productividad	Baja *	Mediana ^	Alta
Mercado de trabajo	Trabajo por cuenta propia	Exceso de demanda de fuerza de trabajo calificada * ^	Poca utilización de la fuerza trabajo calificada local

CLAVES:

* Características que coinciden con el *Cluster* de Atuntaqui

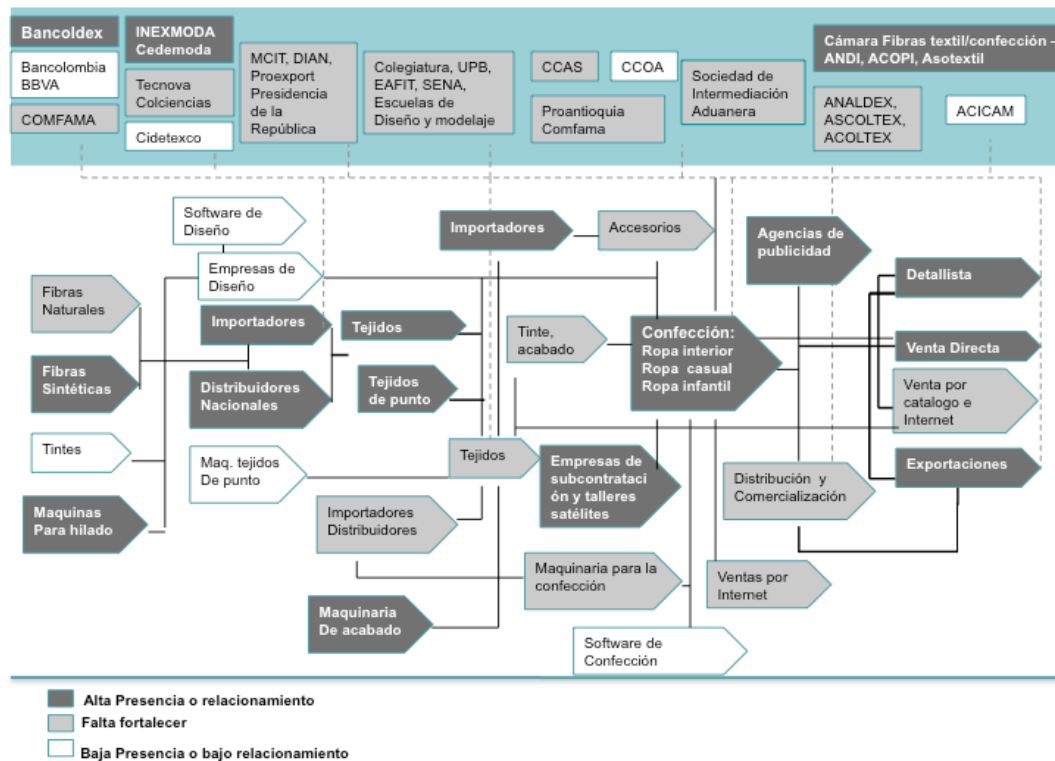
^ Características que coinciden con el *Cluster* de Medellín y Antioquia

Fuente: Meyer-Stamper, Jörg, 1999, *Estrategias de desarrollo local/regional: cluster, políticas de ubicación y competitividad sistémica*, En., GARCÍA, Anicia y MARQUETTI, Hiram, *Cadenas, Redes y Clusters Productivos: Aspectos teóricos*, Revista Cuba Siglo XXI, Número LXXII, diciembre de 2006, http://www.nodo50.org/cubasisgloXXI/economia/galvarez_301106.pdf, p.18, acceso: 8 de febrero de 2010, 13h15

Elaborado por Andrea Pérez Vega

Anexo IV

Estructura en 2009 del Cluster Textil/Confección, Diseño y Moda de Medellín



Fuente: Este gráfico fue construido con base en información publicada en:

- CLUSTER TEXTIL/CONFECCIÓN, DISEÑO Y MODA DE MEDELLÍN Y ANTIOQUIA, *Dinámica de Clusters Regionales: Cluster Textil/Confección, Diseño y Moda Medellín & Antioquia*, Diplomado de Periodistas, Medellín, mayo de 2009, <http://www.camaramed.org.co:8080/cluster/documentos/LuzEugeniaBoteroMayo23.ppt>, p. 4, acceso: 18 de febrero de 2009, 13h15
- COMUNIDAD CLUSTER, *¿Qué es el Cluster de Textil, Confección y Diseño de Modas?*, <http://www.camaramed.org.co:8080/cluster/quees.jsp?idquees=0>, acceso: 10 de febrero de 2010, 19h00

Elaborado por Andrea Pérez Vega

Anexo V
Composición empresarial del Cluster Textil/Confección, Diseño y Moda de Medellín a 2008

CIIU	Cluster Textil/Confección, Diseño y Moda	# empresas
1710	PREPARACION E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES	32
1720	TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES	121
1730	ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES NO PRODUCIDOS EN LA MISMA UNIDAD DE PRODUCCION	158
1741	CONFECCION DE ART. CON MATERIALES TEXTILES NO PRODUCIDOS EN LA MISMA UNIDAD, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR	131
1742	FABRICACION DE TAPICES Y ALFOMBRAS PARA PISOS	5
1743	FABRICACION DE CUERDAS, CORDELES, CABLES, BRAMANTES Y REDES	14
1749	FABRICACION DE OTROS ARTICULOS TEXTILES NCP	127
1750	FABRICACION DE TEJIDOS Y ARTICULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	57
1800	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR	3
1810	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL	3333
1820	PREPARADO Y TEÑIDO DE PIELES; FABRICACION DE ARTICULOS DE PIEL	11
1910	CURTIDO Y PREPARADO DE CUEROS	26
1921	FABRICACION DE CALZADO DE CUERO Y PIEL; CON CUALQUIER TIPO DE SUELA, EXCEPTO EL CALZADO DEPORTIVO	134
1922	FABRICACION DE CALZADO DE MATERIALES TEXTILES; CON CUALQUIER TIPO DE SUELA, EXCEPTO CALZADO DEPORTIVO	10
1923	FABRICACION DE CALZADO DE CAUCHO, EXCEPTO EL CALZADO DEPORTIVO.	3
1924	FABRICACION DE CALZADO DE PLASTICO, EXCEPTO EL CALZADO DEPORTIVO	6
1925	FABRICACION DE CALZADO DEPORTIVO, INCLUSO EL MOLDEADO	15
1926	FABRICACION DE PARTES DEL CALZADO	27
1929	FABRICACION DE CALZADO NCP	71
1931	FABRICACION DE ARTICULOS DE VIAJE, BOLSOS DE MANO, Y ARTICULOS SIMILARES ELABORADOS EN CUERO;	125
1932	FABRICACION DE ARTICULOS DE VIAJE, BOLSOS DE MANO Y ARTICULOS SIMILARES, ELABORADOS EN MATERIALES SINTETICOS, PLASTICO E IMITACIONES DE CUERO	31
1939	FABRICACION DE ARTICULOS DE VIAJE, BOLSOS DE MANO, Y ARTICULOS SIMILARES ELABORADOS CON MATERIALES NCP	19
2519	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS DE CAUCHO NCP	2
2529	FABRICACION DE ARTICULOS DE PLASTICO NCP	1
2899	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL NCP	2
2926	FABRICACION DE MAQUINARIA PARA LA ELABORACION DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y CUEROS	16

2929	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA DE USO ESPECIAL NCP	3
3699	OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS NCP	6
5124	COMERCIO AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS PECUARIAS, ANIMALES VIVOS Y SUS PRODUCTOS	13
5131	COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS TEXTILES Y PRODUCTOS CONFECCIONADOS PARA USO DOMESTICO.	213
5132	COMERCIO AL POR MAYOR DE PRENDAS DE VESTIR, ACCESORIOS DE PRENDAS DE VESTIR Y ART. ELABORADOS EN PIEL	292
5133	COMERCIO AL POR MAYOR DE CALZADO	95
5134	COMERCIO AL POR MAYOR DE APARATOS, ARTICULOS Y EQUIPO DE USO DOMESTICO	47
5139	COMERCIO AL POR MAYOR DE OTROS PRODUCTOS DE CONSUMO NCP	1
5154	COMERCIO AL POR MAYOR DE FIBRAS TEXTILES	23
5155	COMERCIO AL POR MAYOR DE DESPERDICIOS O DESECHOS INDUSTRIALES Y MATERIAL PARA RECICLAJE	21
5161	COMERCIO AL POR MAYOR DE MAQUINARIA Y EQUIPO PARA LA AGRICULTURA, MINERIA, CONSTRUCCION Y LA INDUSTRIA	23
5232	COMERCIO AL POR MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS	475
5233	COMERCIO AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR Y SUS ACCESORIOS (INCLUYE ARTICULOS DE PIEL)	3091
5234	COMERCIO AL POR MENOR DE TODO TIPO DE CALZADO, ARTICULOS DE CUERO Y SUCEDANEOS DEL CUERO, EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS	858
5237	COMERCIO AL POR MENOR DE EQUIPO Y ARTICULOS DE USO DOMESTICO DIFERENTES DE ELECTRODOMESTICOS Y MUEBLES PARA EL HOGAR	62
5239	COMERCIO AL POR MENOR DE PRODUCTOS DIVERSOS NCP, EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS	7
7414	ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL Y EN MATERIA DE GESTION (Comercio exterior)	6
7499	OTRAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES NCP (Diseño, Corte, planchado)	51
8060	EDUCACION NO FORMAL	9
9301	LAVADO Y LIMPIEZA DE PRENDAS DE TELA Y DE PIEL, INCLUSO LA LIMPIEZA EN SECO (Estampado)	57
Total general		9833*

* Para este cálculo se tomó como base las cifras del 2008 sólo de la Cámara de Comercio de Medellín por lo que no está considerado el número total de empresas que existen en el Cluster. Además no considera a las Instituciones e Apoyo inscritas en el Cluster como las Universidades, Centros de Capacitación, gremios, entre otros.

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA, 2008, En., CLUSTER TEXTIL/CONFECCIÓN, DISEÑO Y MODA DE MEDELLÍN Y ANTIOQUIA, *Dinámica de Clusters Regionales: Cluster Textil/Confección, Diseño y Moda Medellín & Antioquia*, Diplomado de Periodistas, Medellín, mayo de 2009, <http://www.camaramed.org.co:8080/cluster/documentos/LuzEugeniaBoteroMayo23.ppt>, pp. 8-10, acceso: 18 de febrero de 2009, 13h15

Elaborado por Cluster Textil/Confección, Diseño y Moda de Medellín

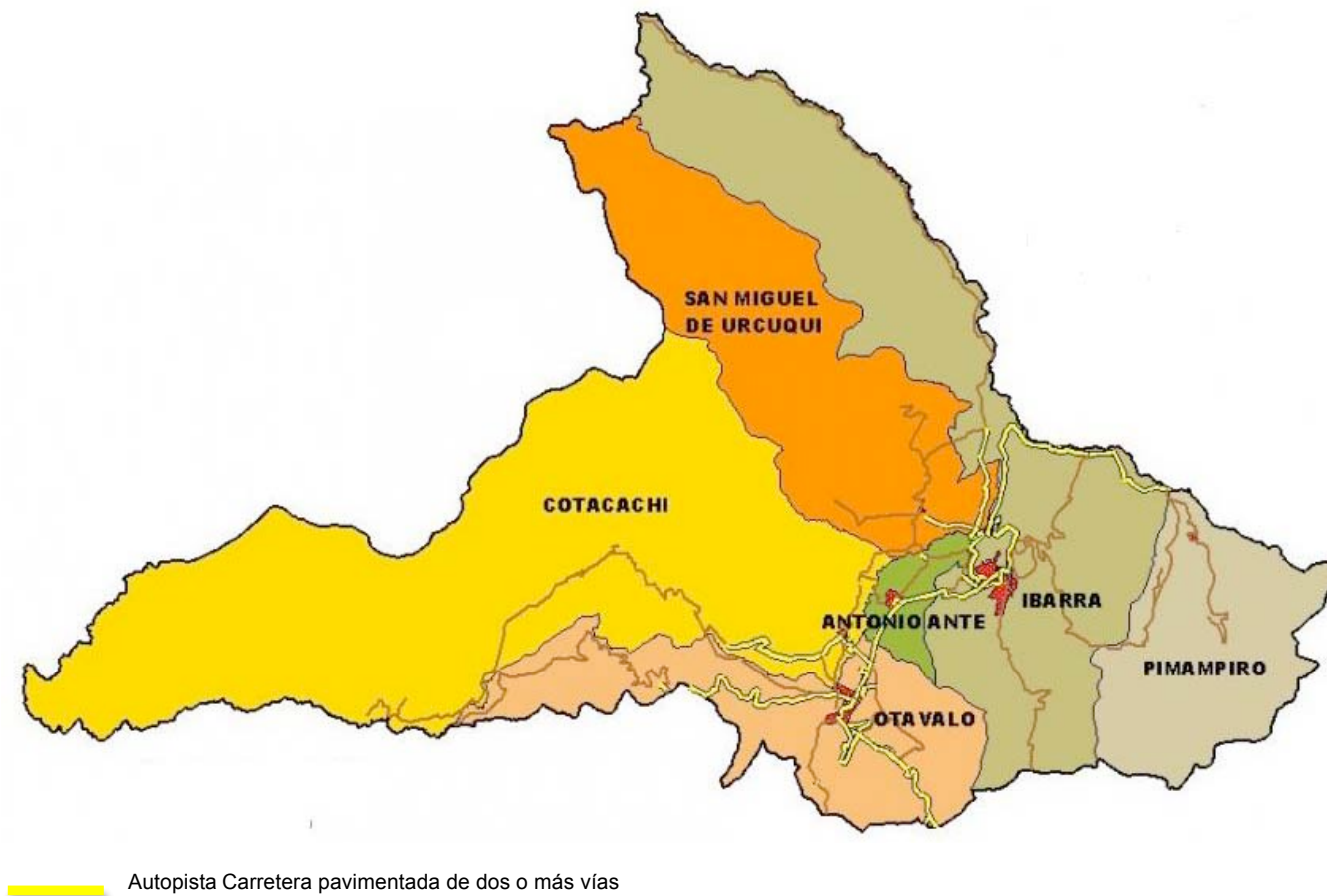
Anexo VI

Mapa Político de Ecuador



Fuente: <http://redced-ec.relpe.org/files/images/mappolitfinal.jpg>

Anexo VII
Mapa Político de Imbabura



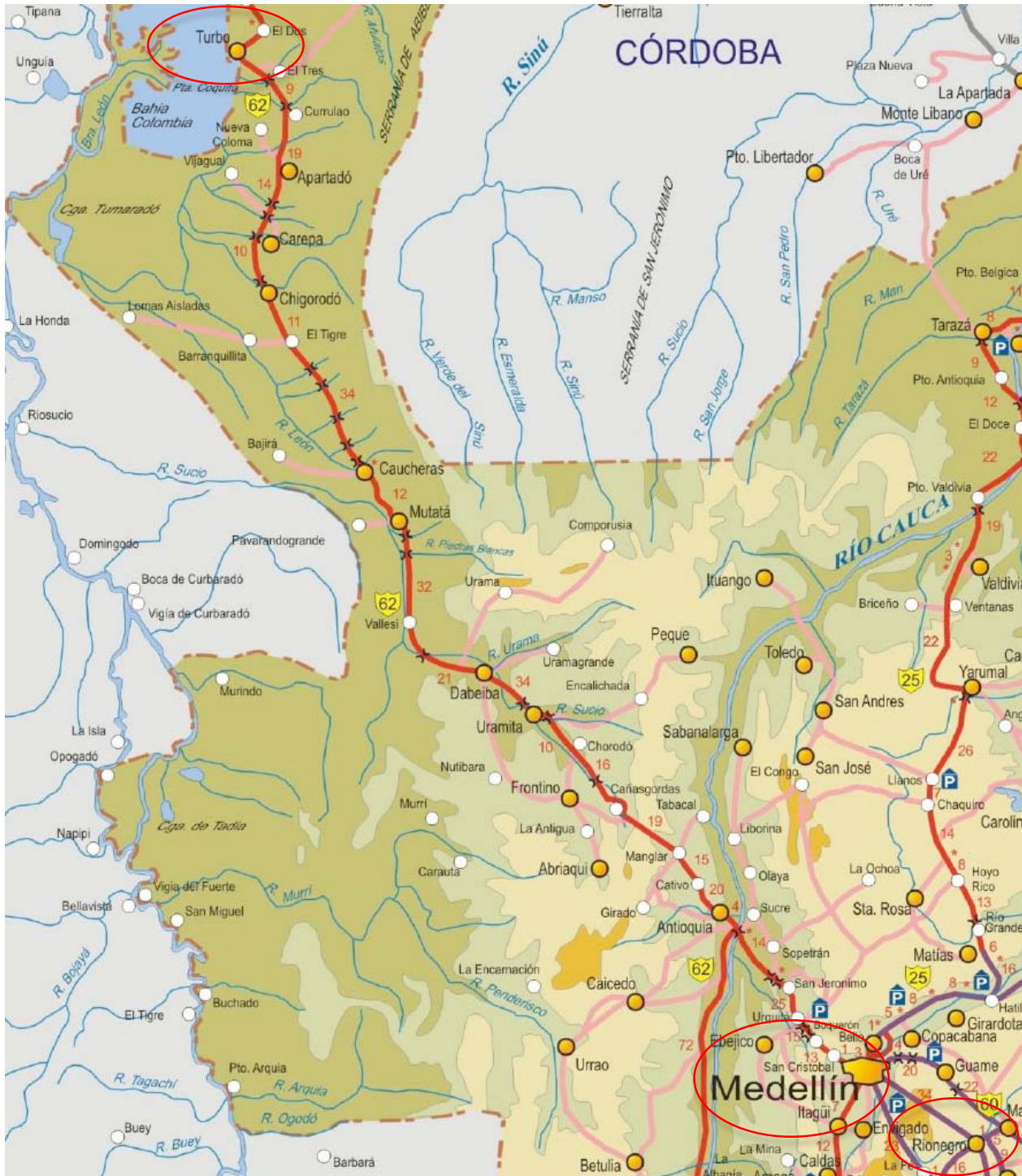
Fuente: http://www.ame.gov.ec/directorio/frontEnd/images/objetos/imbabura_a_2006091110723g.jpg

Anexo VIII
Mapa de Antonio Ante



Fuente: Gobierno Municipal de Antonio Ante

Anexo IX Carreteras que atraviesan Medellín



- CARRETERA NACIONAL PAVIMENTADA TERRITORIAL
- CARRETERA NACIONAL EN CONCESIÓN TERRITORIAL
- - - CARRETERA NACIONAL SIN PAVIMENTAR TERRITORIAL
- CARRETERA NACIONAL PAVIMENTADA OTRA TERRITORIAL
- - - CARRETERA NACIONAL SIN PAVIMENTAR OTRA TERRITORIAL
- OTRAS VIAS

Fuente: <http://www.vivetumoto.com/mapas/mapa-vial-antioquia.php>

Anexo X
Mapa Político de Colombia



Fuente: http://www.presidencia.gov.co/deptos_gestion/mapa1.jpg

Anexo XI
Mapa Político de América



Fuente: http://masalto.com/masalto_db/imagenes_db/Oque/mapa_america_bn_con_nombres.jpg

Anexo XII
Principales programas de educación y capacitación relacionados con el sector
Textil y Confección en Medellín

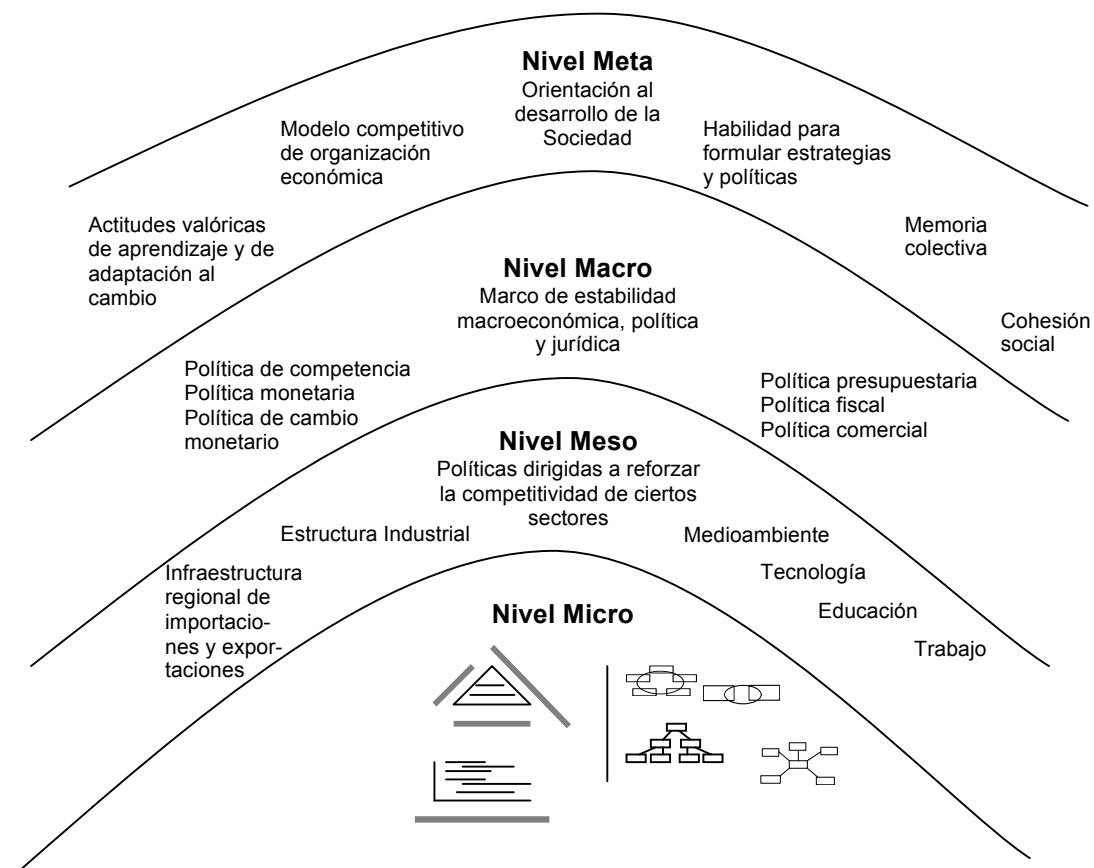
Descripción de la Carrera o Curso	Nombre de la Institución
Diseño y mercadeo de moda	Arturo Tejada - Escuela de Diseño y Mercadeo de Moda
Espacios comerciales y mercadeo visual	Arturo Tejada - Escuela de Diseño y Mercadeo de Moda
Licenciatura en Diseño de Modas	Corporación Colegiatura Colombiana
Carrera en Diseño de Modas	Institución Universitaria Colegiatura Colombiana
Carrera en Diseño de Modas	ESDITEC - Escuela de Diseño
Curso Fundamentos de las Fibras Textiles	Universidad de Antioquia
Carrera en Diseño Gráfico	Universidad Pontificia Bolivariana - UPB
Licenciatura en Diseño Gráfico	Corporación Colegiatura Colombiana
Tecnología en Diseño Gráfico	Corporación Universitaria Remington
Carrera en Diseño Gráfico	Institución Universitaria Salazar y Herrera
Carrera en Diseño de Vestuario	Universidad Pontificia Bolivariana - UPB
Carrera en ingeniería Textil	Universidad Pontificia Bolivariana - UPB
Curso de Diseño y Confección de Chaqueta	SENA-Curso
Curso de Diseño y Confección de Pantalones	SENA-Curso
Trazo, Corte y Confección de la Camisa	SENA-Curso
Confección de ropa femenina (Blusa y falda)	Compensar
Ropa Femenina: La Falda	SENA-Curso
Fundamentos de Diseño	SENA-Curso
Trazo, Corte y Confección de la Falda Clásica	SENA-Curso
Maquinaria, Materiales y Procesos para la Confección del Jean	SENA-Curso
Proceso Textil: Fibras	SENA-Curso
Proceso Textil: Hilatura	SENA-Curso
Proceso Textil: Tejido Plano	SENA-Curso
Mantenimiento de Máquinas de doble prespunte	Comfenalco-Curso
Básico confección femenino	Comfenalco-Curso
Básico de confección Infantil	Comfenalco-Curso
Patronaje y escalado femenino	Comfenalco-Curso
Básico de pijama Femenina	Comfenalco-Curso
Diseño y confección bolsos y tulas	Comfenalco-Curso
Trazo y corte industrial sistematizado	Comfenalco-Curso
Técnicas de alta costura	Comfenalco-Curso
Bolsos informales en tela (jóvenes y adultos)	COMFAMA-cursos
Confección de ropa deportiva (jóvenes y adultos)	COMFAMA-cursos
Confección de ropa interior (jóvenes y adultos)	COMFAMA-cursos
Corte y confección de chaqueta informal (jóvenes y adultos)	COMFAMA-cursos
Corte y confección de pijama femenina (jóvenes y adultos)	COMFAMA-cursos
Corte y confección de vestuario femenino (jóvenes y adultos)	COMFAMA-cursos
Corte y confección de vestuario infantil (jóvenes y adultos)	COMFAMA-cursos
Cortinas y cenefas (jóvenes y adultos)	COMFAMA-cursos
Costura con retazo a mano - Quilty (jóvenes y adultos)	COMFAMA-cursos
Supervisor en planta de confección industrial	COMFAMA-cursos

Operario de confección industrial con énfasis en bluyinería	COMFAMA-cursos
Operario de confección industrial en tejido plano con énfasis en camisería	COMFAMA-cursos
Operario de confección industrial en tejido plano con énfasis en pantalonería	COMFAMA-cursos
Operario de confección industrial en tejido de punto	COMFAMA-cursos
Modista ropa exterior	COMFAMA-cursos

Fuente: MCKINSEY&COMPANY, *Desarrollando Sectores de Clase Mundial en Colombia: Informe Final Sector Textil/Confección, Diseño y Moda*, Bogotá, mayo de 2009,
<http://www.transformacionproductiva.gov.co/Library/News/Files/20090709%20Documento%20Final%20Textiles%20y%20Confecciones.p297.PDF>, pp. 317-321, acceso: 11 de marzo de 2010.
 Elaborado por Andrea Pérez Vega

Anexo XIII

Niveles de análisis de la Competitividad Sistémica según Meyer-Stamer



Fuente: MEYER-STAMER, 1999, En., BUITELAAR, Rudolf, *¿Cómo crear competitividad colectiva?*, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, enero de 2000, http://moodle.eclac.cl/moodle17/file.php/1/materiales_del/documentos/grupo3/competitividad_colectiva.doc, p. 22, acceso: 03 de mayo de 2009, 14h30

Elaborado por: BUITELAAR, Rudolf

Anexo XIV

Objetivo 11 del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010 de Ecuador

Objetivo 11: Establecer un sistema económico solidario y sostenible Política 11.2. Fomentar actividades con gran demanda de mano de obra, fuertes encadenamientos productivos y amplia localización geográfica. Estrategias: 3. Impulso a programas de reactivación de pequeñas y medianas empresas del Ministerio de Industria y Competitividad, y de la artesanía. 4. Fomento a la pesca artesanal mediante programas de asociatividad, cadenas de valor, infraestructura de muelles, transporte y refrigeración, seguridad social y capacitación.
Política 11.4. Propiciar la producción de bienes y servicios de alto valor agregado, con incremento sostenido de la productividad y generadora de ventajas competitivas frente a los requerimientos de la demanda existente y potencial de los mercados interno y externo Estrategias: 1. Consolidación del Sistema Nacional de Innovación para impulsar la conformación de conglomerados productivos y afianzar la práctica de la gestión tecnológica. 2. Generación de incentivos para la inversión extranjera directa selectiva. 3. Diseño e implementación de líneas de crédito de fomento industrial.
Política 11.8. Modernizar los servicios públicos impulsores de la productividad y competitividad sistémica. Estrategias: 1. Despolitización de los servicios aduaneros para facilitar el comercio de exportación y de importación, defender la producción interna, y transparentar las recaudaciones arancelarias y la información. 2. Reactivación de los servicios sanitarios, fitosanitarios, de estandarización, certificación y transabilidad. 3. Coordinación de las entidades que gestionan la productividad y competitividad.
Política 11.11. Apoyar a la formación de Redes y la producción artesanal Estrategias: 1. Modernización de la Junta Nacional de Defensa del Artesano para dotarla de capacidad para impulsar la asociatividad del sector, definir cadenas de valor, incrementar la productividad y visualizar su importancia en la producción nacional y en la generación de empleo. 2. Creación del Fondo de Desarrollo Artesanal para canalizar créditos específicos de fomento a las actividades artesanales. Fomentar la articulación de esta forma de producción con las formas de la economía social y solidaria. 3. Fortalecimiento de la representación de la Junta Nacional de Defensa del Artesano en las entidades de regulación de la seguridad social, comercio exterior, capacitación y trabajo.
Política 11.19. Fomentar la demanda interna de bienes y servicios producidos por las micro, pequeñas y medianas empresas mediante sistemas de compras públicas, para dinamizar la producción nacional y promover la participación de pequeños y medianos empresarios, garantizando la transparencia de los procedimientos Estrategias: 1. Implementación del Sistema Nacional de Compras Públicas mediante subastas públicas electrónicas para procesar los planes de adquisición anticipados por el Gobierno Nacional. 2. Auspicio a la participación de micro, pequeñas y medianas industrias y de emprendimientos de la economía social y solidaria en el mercado de compras públicas. 3. Determinación de las adquisiciones y contratación de bienes, obras y servicios.
Política 11.26. Promover una política comercial estratégica –protectora / competitiva- basada en la explotación de economías de escala, para impulsar el crecimiento de las exportaciones en sectores específicos y proteger a los sectores productivos sensibles Estrategias: 1. Establecimiento de una política de aranceles selectivos, subsidios y medidas de promoción de exportaciones, así como la aplicación de políticas comerciales activas: controles temporales nacionales o sectoriales, excepciones, subsidios. 2. Promoción integral de las exportaciones que incluya el apoyo e incentivo de productos industrializados intermedios y de alta tecnología. Apoyo a la producción exportable en la apertura de mercados y en la consolidación de los ya existentes. 3. Establecimiento de la política arancelaria de protección a los productos de la economía social y solidaria, y para garantizar la soberanía alimentaria. 4. Redefinición de la política arancelaria en el marco de la Comunidad Andina de Naciones para disminuir las restricciones a la importación de insumos, materia prima y bienes de capital no producidos en la Región y potenciar la competitividad productiva.

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010

Elaborado por: Andrea Pérez

Anexo XV

Políticas de la Política Industrial 2008-2012

Política 1: Fomentar sectores, industrias y actividades productivas que generen mayor valor agregado
<i>Estrategias:</i> 1.A. Establecer incentivos para atraer la inversión hacia sectores y actividades productivas en base al cumplimiento de metas. 1.B. Desarrollar sectores industriales prioritarios para el gobierno. 1.C. Promover el desarrollo de la industria nacional en la contratación pública. 1.D. Mejorar las capacidades locales para la elaboración de productos con mayor valor agregado. 1.E. Promover el desarrollo de la industria nacional a través de la contratación pública. 1.F. Promover el desarrollo de sectores y actividades productivas no tradicionales con alto efecto multiplicador en la economía.
Política 2: Promover la asociatividad y el desarrollo de economías de escala que promuevan encadenamientos productivos locales.
<i>Estrategias:</i> 2.A. Diseñar e impulsar infraestructura productiva con un enfoque de desarrollo territorial. 2.B. Promover la creación y fortalecimiento de encadenamientos productivos.
Política 3: Impulsar a las micro, pequeñas y medianas empresas, artesanos y empresas de economía social y solidaria.
<i>Estrategias:</i> 3.A. Implementar mecanismos específicos para incrementar la participación de las MIPYMES, artesanos y empresas de economía solidaria en el Sistema Nacional de Compras Públicas. 3.B. Establecer líneas de crédito y productos financieros con condiciones especiales para MIPYMES, artesanos y empresas de economía solidaria. 3.C. Generar incentivos para canalizar recursos hacia inversión productiva. 3.D. Articular y fomentar la asociatividad y el intercambio comercial a nivel microregional, para mejorar la inserción en el mercado internacional. 3.E. Incremento de la productividad, ampliación de la oferta de productos con valor agregado y mejora de la calidad de gestión empresarial. 3.F. Impulsar el emprendimiento productivo.
Política 4: Promover el empleo de calidad y mejorar la calificación de la mano de obra.
<i>Estrategias:</i> 4.A. Apoyar la especialización tecnológica de profesionales, técnicos y mano de obra y la polifuncionalidad de los niveles ejecutivos y administrativos en función de la demanda del sector manufacturero.
Política 5: Promover la producción de bienes y servicios de calidad.
<i>Estrategias:</i> 5.A. Incentivar la ampliación y diversificación de la oferta de productos y servicios con estándares de calidad para los mercados internos y externos. 5.B. Fortalecer el Sistema de Calidad y fomentar el cumplimiento de normativas y reglamentos de calidad nacional e internacional.
Política 6: Incorporar, desagregar, adaptar y asimilar nuevas tecnologías en los procesos productivos.
<i>Estrategias:</i> 6.A. Promover la innovación y transferencia tecnológica en la industria. 6.B. Impulsar el uso eficiente de energías alternativas en los procesos productivos. 6.C. Fomentar iniciativas de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías de forma articulada entre el sector público, privado y las universidades.
Política 7: Promover la producción limpia y el cuidado del medio ambiente.
<i>Estrategias:</i> 7.A. Procurar un adecuado manejo de desechos industriales. 7.B. Fomentar la industria de reciclaje. 7.C. Disminuir la utilización de sustancias agotadoras del ambiente.
Política 8: Reducir los costos de transacción para facilitar los procesos de producción, innovación y comercialización.
<i>Estrategias:</i> 8.A. Mejorar las cadenas de distribución y la infraestructura de almacenamiento. 8.B. Modernizar la gestión pública vinculada al desempeño del sector industrial. 8.C. Impulsar las reformas legales e institucionales necesarias y fortalecimiento institucional.
Política 9: Promover en los sectores productivos, la oferta y diversificación de productos industriales y mercados de exportación basados en economías de escala.
<i>Estrategias:</i> 9.A. Establecer mecanismos de protección e incentivos para la ampliación de la oferta y diversificación de productos industriales. 9.B. Apoyar la búsqueda de nuevos mercados y la consolidación de los existentes.

Fuente: ECUADOR, Registro Oficial, *Política Industrial del Ecuador 2008-2012*, Registro Oficial N° 535, el 26 de febrero de 2009, http://www.mic.gov.ec/images/stories/POLITICA_INDUSTRIAL.pdf, pp. 11 y 12, acceso: 30 de mayo de 2010, 12h00

Elaborado por: Andrea Pérez

Anexo XVI

Plan Estratégico Exportador de Colombia

Plan Estratégico Exportador 1999-2009	Plan Estratégico Exportador 2004-2009
Objetivo estratégico 1: Aumentar y diversificar la oferta exportable de bienes y servicios en función de la demanda mundial y la oferta interna	Objetivo estratégico 1: Aumentar y diversificar la oferta exportable de bienes y servicios en función de la demanda mundial
ESTRATEGIA 1: Desarrollar una agresiva inteligencia comercial en función de la demanda mundial y la oferta interna ESTRATEGIA 2: Adecuar, reorientar y promocionar los instrumentos para incentivar el comercio exterior	ESTRATEGIA 1: Desarrollar una agresiva inteligencia comercial en función de la demanda Mundial y la oferta Interna ESTRATEGIA 2: Plan Estratégico de Negociaciones Internacionales ESTRATEGIA 3: Articular las políticas sectoriales con la Política de Comercio Exterior ESTRATEGIA 4: Apoyar la calidad, la adecuación e innovación tecnológica ESTRATEGIA 5: Promoción del turismo receptivo
Objetivo estratégico 2: Incentivar e incrementar la inversión extranjera para fomentar directa o indirectamente las exportaciones	Objetivo estratégico 2: Aumentar capacidad de venta de bienes y servicios colombianos al exterior, mediante promoción de las inversiones internacionales y el mejoramiento de las condiciones de la prestación internacional de servicios
ESTRATEGIA 1: Crear un ambiente de negocios más atractivo para inversión extranjera establecida en Colombia y para nuevos inversionistas ESTRATEGIA 2: Unificar y adecuar la normatividad vigente para generar un entorno jurídico estable y transparente ESTRATEGIA 3: Generar estímulos a la inversión extranjera ESTRATEGIA 4: Adelantar un esfuerzo sistemático y permanente de promoción a la inversión extranjera	ESTRATEGIA 1: Recoger, compilar, articular y difundir la Información económica y jurídica relevante, relacionada con la inversión extranjera y la prestación internacional de servicios ESTRATEGIA 2: Diseñar, evaluar y coordinar la política relacionada con inversión, servicios y propiedad intelectual, de acuerdo con las competencias del Ministerio, en coordinación con la política económica general
Objetivo estratégico 3: Aumentar la productividad empresarial y hacer competitiva la actividad exportadora	Objetivo estratégico 3: Aumentar la productividad empresarial y hacer competitiva la actividad exportadora
ESTRATEGIA 1: Suprimir, agilizar y asegurar la calidad de los trámites de comercio exterior promoviendo la conectividad ESTRATEGIA 2: Diseñar nuevos instrumentos y divulgar las alternativas de acceso a recursos financieros para empresas exportadoras ESTRATEGIA 3: Comprometer a los trabajadores en la política de productividad y competitividad ESTRATEGIA 4: Cuantificación y seguimiento a los indicadores de competitividad ESTRATEGIA 5: Consolidación de la Red Colombia Compite	ESTRATEGIA 1: Suprimir, agilizar y asegurar la calidad de los trámites de comercio exterior promoviendo la conectividad ESTRATEGIA 2: Diseñar nuevos instrumentos y divulgar las alternativas de acceso a recursos financieros para empresas exportadoras ESTRATEGIA 3: Comprometer a los trabajadores y agentes productivos en la Política de Productividad y Competitividad ESTRATEGIA 4: Cuantificación y seguimiento a los indicadores de competitividad ESTRATEGIA 5: Consolidación de la Red Colombia Compite ESTRATEGIA 6: Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas

Objetivo estratégico 4: Regionalizar la oferta exportable	Objetivo estratégico 4: Regionalizar la actividad exportadora
ESTRATEGIA 1: Crear e institucionalizar los Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior. CARSEs	ESTRATEGIA 1: Crear e institucionalizar los Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior. CARSEs
ESTRATEGIA 2: Identificar las ventajas competitividades regionales	ESTRATEGIA 2: Asesorar en la identificación de ventajas competitivas regionales y su potencialización
ESTRATEGIA 3: Establecer un sistema de estructuración de proyectos y promoción de la oferta exportable regional	ESTRATEGIA 3: Asesorar en la formulación y hacer seguimiento al desarrollo del Plan Estratégico Exportador Regional (PEER)
ESTRATEGIA 4: Asesorar en la formulación y hacer seguimiento al desarrollo del Plan Estratégico Exportador Regional (PEER)	ESTRATEGIA 4: Promoción de la cultura exportadora
ESTRATEGIA 5: Promoción de la cultura exportadora	
Objetivo estratégico 5: Desarrollar cultura exportadora	Objetivo estratégico 5: Desarrollar cultura empresarial
ESTRATEGIA 1: Definir la cultura exportadora y sus indicadores de gestión	ESTRATEGIA 1: Diseñar y hacer seguimiento al Plan Nacional de Formación y Capacitación para promover la creación y la gestión de empresas competitivas con vocación exportadora
ESTRATEGIA 2: Diseñar y hacer seguimiento al Plan Nacional de Formación a Capacitación para promover la creación y la gestión de empresas competitivas con vocación exportadora	ESTRATEGIA 2: Comunicar e informar permanentemente sobre temas relacionados con Negocios Internacionales y comercio exterior
ESTRATEGIA 3: Comunicar e informar permanentemente sobre temas relacionados con negocios internacionales y comercio exterior	ESTRATEGIA 3: Publicar y difundir la información de los temas relacionados al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
ESTRATEGIA 4: Fomentar la creación de empresas exportadoras	ESTRATEGIA 4: Fomentar la creación de empresas exportadoras
ESTRATEGIA 5: Reconocer la excelencia y esfuerzo en la actividad exportadora	ESTRATEGIA 5: Reconocer la excelencia y esfuerzo en la actividad exportadora

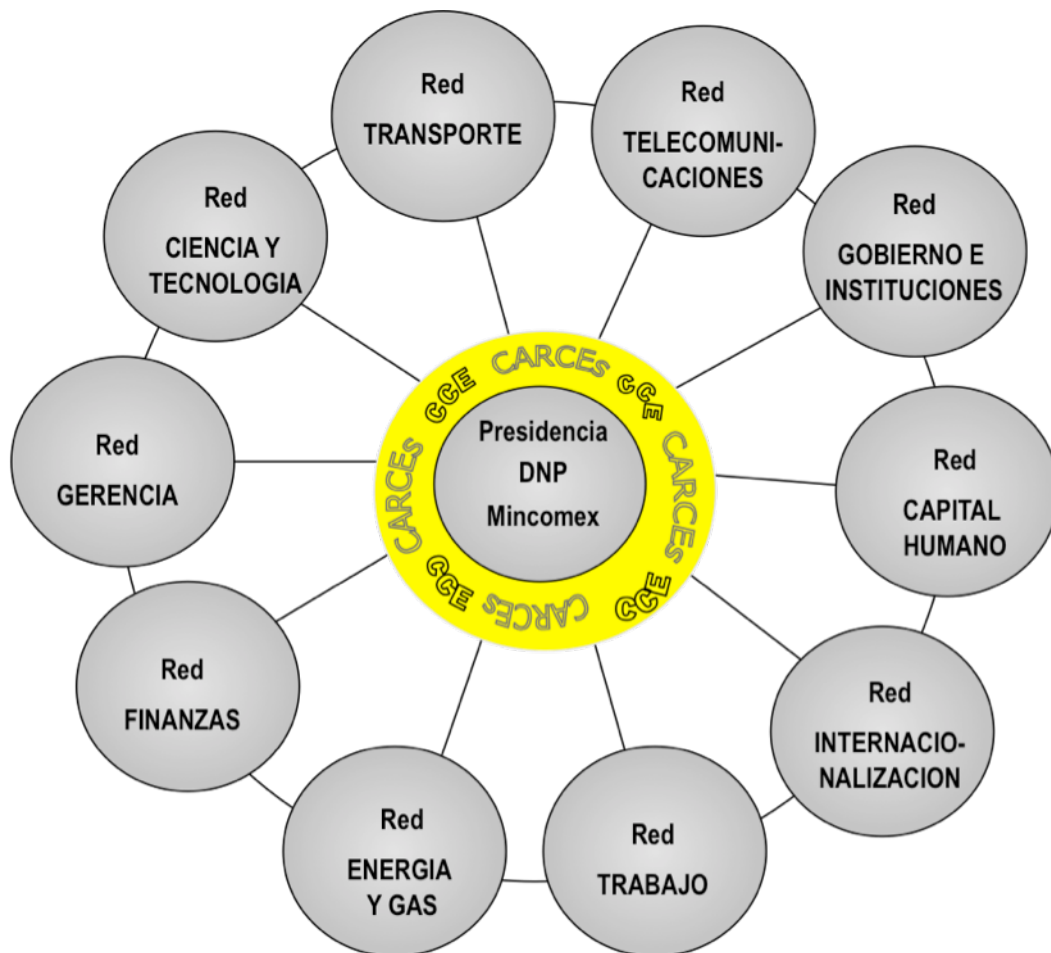
Fuente:

- COLOMBIA, Ministerio de Comercio Exterior – SENA, Plan Estratégico Exportador, La Biblioteca Luis Ángel Arango, Bogotá, mayo de 2007, <http://www.lablaa.org/blaavirtual/ciencias/sena/cursos-de-capacitacion/planestrategico/plan1.htm>, acceso: 30 de mayo de 2010, 15h13
- COLOMBIA, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), *Plan Estratégico Exportador 2004-2009*, noviembre de 2006, <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/Ministerio/PEE/PEE-Nov2006.ppt>, pp. 6-15, acceso: 09 de noviembre de 2009, 11h40

Elaborador por: Andrea Pérez

Anexo XVII

Red Colombia Compite



Fuente: COLOMBIA, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), *Política de Productividad y Competitividad*, Bogotá, 17 de octubre de 2003,
<http://www.sena.edu.co/downloads/Innovación%20y%20competitividad/politica%20PyC.ppt>, p. 7,
acceso: 13 de mayo de 2010, 15h00
Elaborado por: Ministerio de Comercio Exterior.

Anexo XVIII

Estrategias de la Agenda Interna de la cadena Algodón-Fibras-Textiles-Confecciones

Estrategia 1
<i>Declarar al sector como estratégico para la productividad y competitividad del país:</i> El Gobierno debe declarar que este sector es estratégico para la productividad y competitividad del país dado el nivel desarrollo social y económico actual y potencial.
Estrategia 2
<i>Incrementar la participación de los productos de la cadena en el mercado nacional e internacional:</i> Afianzar la posición de los productos de la cadena en el mercado nacional e internacional, aumentar sus ventas y alcanzar niveles de crecimiento alto y sostenido.
Estrategia 3
<i>Maximizar la productividad y competitividad mediante la adopción de planes de innovación y desarrollo tecnológico:</i> El incremento en la productividad requiere la adopción de medidas que permitan absorber, diseminar y desarrollar innovaciones para aprovechar las ventajas derivadas de los procesos de globalización. Se requiere entonces desarrollar productos diferenciados por calidad y alto valor agregado, mediante el fortalecimiento empresarial y la creación de nuevas empresas.
Estrategia 4
<i>Garantizar prácticas leales y legales de comercio y esquemas eficientes de trámites:</i> Esta estrategia busca consolidar y fortalecer las buenas prácticas en los procesos de la cadena, evitando la deslealtad y combatiendo la ilegalidad, y disminuyendo los trámites innecesarios.
Estrategia 5
<i>Integrar los diferentes eslabones de la cadena:</i> Promover la asociatividad integrando y fomentando las alianzas entre los diferentes eslabones de la cadena, fortaleciendo las instituciones que representan la cadena y aprovechando las ventajas que significan el trabajo conjunto entre empresas.
Estrategia 6
<i>Fortalecer la provisión de servicios de infraestructura para lograr el desarrollo sostenido de la cadena:</i> La inversión en infraestructura repercute directamente en el crecimiento económico y le permite a la cadena fortalecer su capacidad de exportación.

Fuente: COLOMBIA, Departamento Nacional de Planeación, *Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad: Documento Sectorial Algodón, Fibras, Textiles y Confecciones*, Bogotá, agosto de 2007, http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/AI_Dimension_Sectorial/Algodón,%20fibras,%20textiles%20y%20confecciones.pdf, pp. 21-25, acceso: 01 de diciembre de 2009, 12h50

Elaborado por: Andrea Pérez

Anexo XIX

Cuadro comparativo de los servicios ofrecidos por Corpei y Proexport con los ofrecidos por otras instituciones similares en Sudamérica

Servicio	Detalle	CORPEI (Ecuador)	PROEXPORT (Colombia)	PROCHILE (Chile)	PROMPEX (Perú)
<i>Apoyo</i>	Apoyo primeros pasos hacia exportación	X	X	X	X
	Proyectos de consultoría y asesoría	X	X		X
	Implantación comercial y de marca	X	X		X
	Apoyo logístico		X		X
	Estandarización de Productos	X		X	
	Apoyo a grupos de empresas que quieren exportar juntas	X	X		
<i>Información</i>	Requisitos arancelarios	X	X	X	X
	Directorios comerciales	X	X	X	X
	Noticias	X	X	X	X
	Estadísticas	X	X	X	X
	Biblioteca especializada	X	X	X	X
	Links de Internet	X	X		
	Información económica	X	X	X	
	Consulta de precios internacionales	X	X	X	X
	Datos para extranjeros	X	X		X
<i>Formación</i>	Capacitación	X	X		X
	Congresos			X	
<i>Promociones</i>	Ferias	X	X	X	X
	Misiones Comerciales	X	X	X	
	Promoción de "Marca País"	X	X	X	
	Foros de Inversiones y cooperación empresarial			X	
	Desarrollo de mercados	X	X		X
	Encuentros empresariales		X		
	Productos innovadores	X		X	
	Oficinas en el extranjero	X	X		

Fuente: HERNÁNDEZ, Iván y PEÑA, Mauricio, *Actualización del Plan Estratégico Institucional 2008–2012*, CORPEI, Guayaquil, marzo 2008, http://www.corpei.org/archivos/documentos/planest_-_plan_estrategico.doc, p. 89, acceso: 23 de mayo de 2010, 20h10

Elaborado por: Andrea Pérez

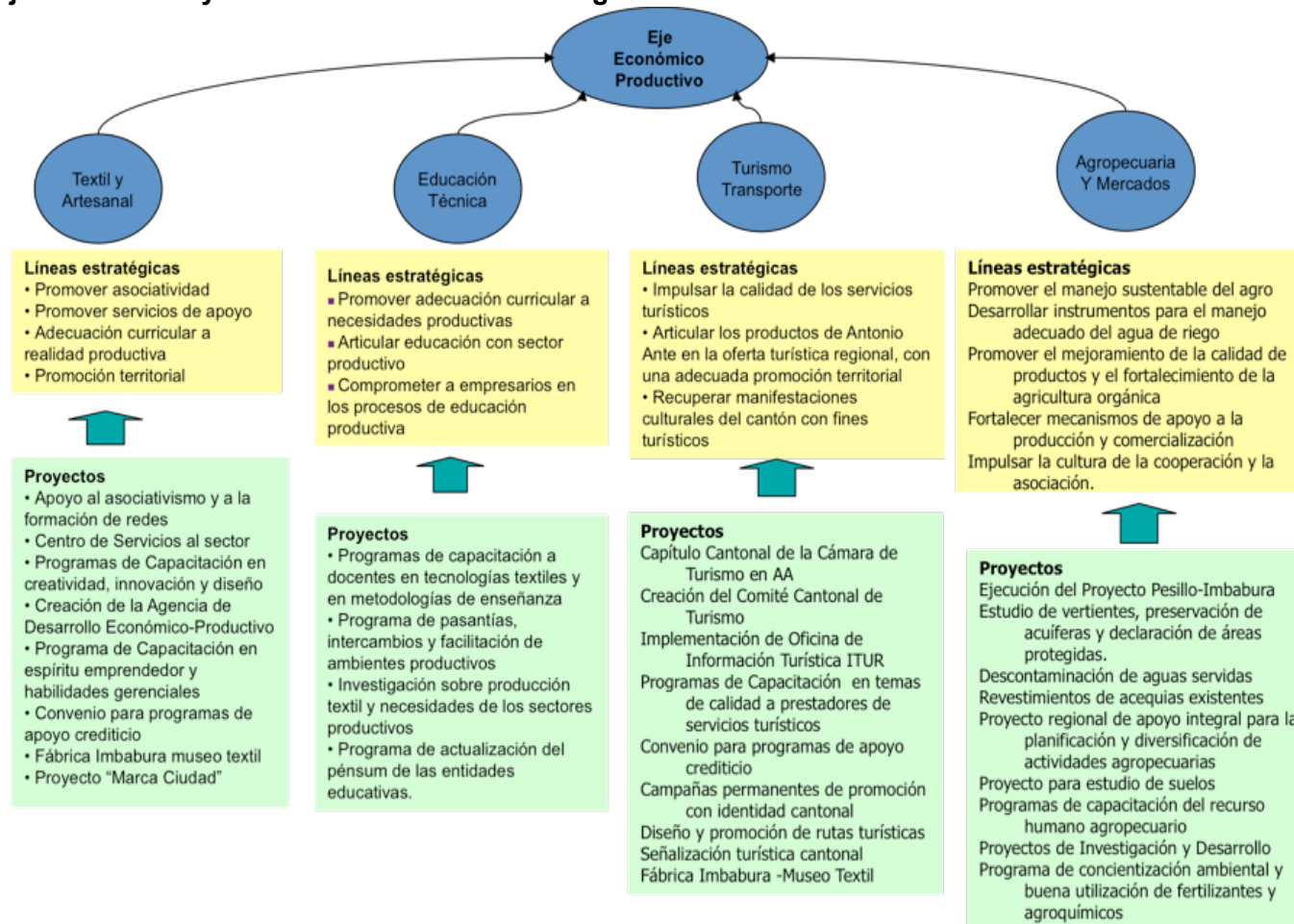
Anexo XX
Esquema del Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal de
Antonio Ante 2005-2009



Fuente: ECUADOR, Municipio de Antonio Ante, *Planificación Estratégica Participativa (Atuntaqui) 2005-2009*, <http://www.iadb.org/IDBDocs.cfm?docnum=1202323>, p.24, acceso: 10 de noviembre de 2009, 11h00
Elaborado por: Municipio de Antonio Ante

Anexo XXI

Eje Económico y Productivo del Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal de Antonio Ante 2005-2009



Fuente: ECUADOR, Municipio de Antonio Ante, *Planificación Estratégica Participativa (Atuntaqui) 2005-2009*, <http://www.iadb.org/IDBDocs.cfm?docnum=1202323>, p.35, acceso: 10 de noviembre de 2009, 11h00
Elaborado por: Municipio de Antonio Ante