



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**ANÁLISIS DEL IMPACTO EN EL SECTOR TEXTIL
DE LAS SALVAGUARDIAS ARANCELARIAS,
PARA DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN
QUE POTENCIEN LA PRODUCCIÓN INTERNA**

**AUTORES: Boris Felipe Molina Dota
José Luis Céleri Aguirre**

DIRECTOR: Ing. Santiago Jácome

2018

Quito-Ecuador

CERTIFICACIÓN

Nosotros, BORIS FELIPE MOLINA DOTA y JOSÉ LUIS CÉLLERI AGUIRRE, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación; y, que ésta es original, auténtica y personal. Para todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma del Graduando
Boris Felipe Molina Dota



Firma del Graduando
José Luis Céleri Aguirre

Yo, SANTIAGO JÁCOME, Declaro que, en lo que yo personalmente conozco, a los señores BORIS FELIPE MOLINA DOTA y JOSÉ LUIS CÉLLERI AGUIRRE, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal.



Firma del Director
Ing. Santiago Jácome

DEDICATORIA

A mi esposa Jane quien es pilar fundamental en mi vida y la luz que guía mi camino.

A mis hijos Vanessa y Juan Carlos quienes con su inmenso amor me inspiran y me dan la fuerza para seguir adelante y convertirme en el ejemplo a seguir.

A mis padres por su cariño y apoyo constante.

José Luis

DEDICATORIA

A mi esposa Fernanda, que gracias a su inmenso amor e incondicional apoyo, me dan la fuerza para alcanzar mis metas.

A mis hijas Camila y Emilia, mi fuente de inspiración y perseverancia para seguir adelante en cada momento de nuestras vidas.

Boris

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme llegar a este mundo, a mis padres por darme su amor y cuidados y transmitirme los valores que guían mi vida, a mi esposa e hijos por su apoyo y por ser el aliciente para seguir adelante, a mis maestros por compartir sus conocimientos y ayudarme a crecer como profesional y finalmente a mis compañeros en esta aventura por apoyarme y compartir este arduo camino.

Un agradecimiento especial a Santiago Jácome por su amistad y por su soporte en la elaboración de este trabajo.

José Luis

AGRADECIMIENTO

A Dios por el regalo maravilloso de la vida, a mis padres por cuidarla, guiar mis pasos y formarme como una persona de bien, a mi familia por estar siempre presente, a mis maestros quienes sembraron las semillas del conocimiento y a todas aquellas personas que contribuyeron en este arduo caminar.

Boris

ÍNDICE

CAPÍTULO I

1. LA APLICACIÓN DE SALVAGUARDIAS Y SU IMPACTO EN EL SECTOR TEXTIL DEL ECUADOR.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ASPECTOS GENERALES.....	2
1.2.1 Antecedentes: La Industria Textil y su desarrollo en el Ecuador	2
1.2.2 Planteamiento del Problema.....	4
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.4.1 Justificación Teórica	5
1.4.2 Justificación Metodológica	5
1.4.3 Justificación Práctica.....	6
1.5 MARCO DE REFERENCIA.....	6
1.5.1 Marco Teórico.....	6
1.5.1.1 Comercio Internacional y Barreras Comerciales	6
1.5.1.2 La Diferenciación como mecanismo de Competitividad.....	9
1.5.1.3 Los Encadenamientos Productivos	15
1.5.2 Marco Conceptual	16
1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
1.6.1 Método Teórico.....	18
1.6.2 Tipo de Estudio	19
1.6.2.1 Estudio Exploratorio	19
1.6.3 Tipo de Fuentes	19
1.6.3.1 Fuentes Primarias.....	19

1.6.3.2	Fuentes Secundarias	19
1.7	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.....	19
1.8	ÁREA DE INFLUENCIA.....	20

CAPÍTULO II

2.	LA INDUSTRIA TEXTIL EN EL ECUADOR	21
2.1	ANTECEDENTES	21
2.1.1.1	Las Salvaguardias de los años 2009 y 2015.....	22
2.2	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	24
2.2.1	Análisis político, económico, social del Ecuador	24
2.2.1.1	Factor Político	24
2.2.1.2	Factor Económico	25
2.2.1.3	Factor Social	26
2.2.1.4	Factor Tecnológico	27
2.2.2	Análisis PEST del Sector Textil.....	30
2.2.2.1	Factor Político	30
2.2.2.2	Factor Económico	32
2.2.2.3	Factor Social	34
2.2.2.4	Factor Tecnológico	36
2.2.3	Análisis FODA del Sector.....	37
2.3	ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS Y CLÚSTERES EN EL SECTOR TEXTIL	38
2.3.1	Encadenamientos Productivos	38
2.3.2	Clústeres Textiles	43

CAPÍTULO III

3.	MODELO DE GESTIÓN QUE POTENCIE LA DIFERENCIACIÓN.....	46
3.1	PRODUCTIVIDAD	48
3.2	DIFERENCIACIÓN.....	49
3.3	INNOVACIÓN.....	50
3.4	PRODUCTIVIDAD	52

CAPÍTULO IV

4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	56
4.1	CONCLUSIONES.....	56
4.2	RECOMENDACIONES	58
	BIBLIOGRAFÍA	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Diferenciación e innovación mediante las cuatro acciones	14
Figura 2.	Equipamiento tecnológico de los hogares a nivel nacional	28
Figura 3.	Acceso telefónico de los hogares.....	28
Figura 4.	Acceso de los hogares a internet.....	29
Figura 5.	Gasto e inversión y desarrollo en Ecuador	29
Figura 6.	Aprehensiones de Mercadería	31
Figura 7.	Ecuador – Crecimiento del PIB	33
Figura 8.	Ecuador – Participación de la actividad textil sobre el PIB	33
Figura 9.	Ecuador – Balanza Comercial Textil.....	34
Figura 10.	Índice de personal ocupado en el sector textil	35
Figura 11.	Clasificación de las industrias por sus encadenamientos productivos	38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	La cadena de valor de la industria textil	10
Tabla 2.	Las tres estrategias genéricas de Porter.....	11
Tabla 3.	Matriz de las cuatro acciones para la industria textil.....	14
Tabla 4.	Ecuador - Acuerdos Comerciales Vigentes	32
Tabla 5.	Análisis FODA del sector textil del Ecuador.....	37
Tabla 6.	Industrias correspondientes a los sectores motores.....	39
Tabla 7.	Industrias beneficiadas del encadenamiento hacia atrás de la industria de la fabricación de prendas de vestir	40
Tabla 8.	Industrias correspondientes a los sectores base	41
Tabla 9.	Industrias beneficiadas del encadenamiento hacia adelante de la industria de la fabricación hilos, hilados, tejidos y confección	42
Tabla 10.	Indicadores de competitividad	51

SÍNTESIS

El presente trabajo hace una investigación documental sobre cómo impactaron en el sector textil, las salvaguardias aplicadas por el Ecuador en los años 2009 y 2015, la competitividad del sector y la posibles estrategias de diferenciación que ayuden a potenciar su producción.

La investigación comprende un marco de referencia en el que se analiza la importancia del sector para la economía ecuatoriana, los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que inciden en su desempeño y el nivel de competitividad que actualmente presenta el sector, además un marco teórico que sustenta el análisis.

La metodología utilizada consistió en el análisis de la información generada por las entidades del sector público así como de gremios del sector textil, para determinar el desempeño que tuvo el sector textil y de confecciones en el período de estudio. Se revisó también la matriz INSUMO-PRODUCTO, publicada por el Banco Central del Ecuador para recabar los encadenamientos productivos hacia adelante y hacia atrás del sector.

Los resultados de este análisis ayudaron a establecer un cuadro de indicadores que pretende contribuir a que las empresas del sector tomen las medidas oportunas y adecuadas para mejorar su competitividad.

ABSTRACT

This work consist of a documentary research about the impact of the safeguards applied by Ecuador in 2009 and 2015 over the textile sector, the competitiveness of the sector and the possible differentiation strategies that help to enhance its production.

The documentary research includes a frame of reference in which the importance of the sector for the Ecuadorian economy is analyzed, as well as the political, economic, social and technological factors that affect its performance and the current level of competitiveness presented by the sector; also includes theoretical frame that sustains the analysis.

The methodology used consisted in the analysis of the information generated by the government entities as well as textile sector unions, to determine the performance of the textile and garment sector in the study period. The INSUMO-PRODUCTO matrix, published by the Central Bank of Ecuador, was also revised to gather the production linkages forwards and backwards of the sector.

The results of this analysis helped to establish a scoreboard that aims to help companies in the sector take the appropriate actions to improve their competitiveness.

CAPÍTULO I

1. LA APLICACIÓN DE SALVAGUARDIAS Y SU IMPACTO EN EL SECTOR TEXTIL DEL ECUADOR

1.1 INTRODUCCIÓN

El desarrollo de cada país se da por la aplicación de políticas que permitan el incremento de sus ingresos y el sustento de las necesidades de su población. Una de las actividades que contribuyen a esto es el comercio internacional, al cual se puede definir como el intercambio comercial de bienes y servicios con la finalidad de diversificar y obtener beneficios de otras economías, logrando así la subsistencia y desarrollo en una economía globalizada.

Ante situaciones que afecten a la economía del país los gobiernos pueden establecer medidas económicas, con la finalidad de proteger la producción nacional. Durante el gobierno del Ex presidente, economista Rafael Correa, se implementaron salvaguardias a las importaciones, medida que pretendía controlar el volumen de las importaciones, dar un mayor equilibrio en la Balanza comercial y disminuir la salida de divisas, insumo primordial para el funcionamiento de una economía dolarizada.

Si se mira al país antes de la aplicación de salvaguardias, se puede notar que las importaciones en relación a las exportaciones presentaban un déficit, lo que se traduce en pérdida de los ingresos y de divisas.

A más de afectar a los productos de consumo final, la aplicación de esta medida también consideró a las materias primas afectando los costos de producción de varios sectores como el textil.

Si bien el sector textil y de calzado representó el apenas 0.84% del PIB del Ecuador para el año 2015 y el 0.80% para el 2016, su importancia radica en la cantidad

de mano de obra que utiliza y que para el 2016 fue de más de 174000 personas equivalente al 21% del empleo de toda la industria manufacturera (Diario El Comercio, 2017)

Por otro lado, el 75% de las materias primas (hilos y telas) que el sector utiliza, provienen del exterior, por lo que, la aplicación de la medida de salvaguardias lo afectó directamente, incrementando los costos de producción.

1.2 ASPECTOS GENERALES

1.2.1 Antecedentes: La Industria Textil y su desarrollo en el Ecuador

Los inicios de la actividad textil en el Ecuador se remontan a la época de la colonia, en la cual se desarrollaron los obrajes para la producción de paños y bayetas que, sustentaron el crecimiento y auge económico de la Audiencia de Quito, ya que su producción se destinaba a vestir a la población minera de Potosí en Bolivia (Jácome, 2010), los obrajes se constituyeron en la primera forma de producción capitalista en América, sin embargo, esta actividad decreció a lo largo del siglo XVIII por las políticas comerciales impuestas por la corona Española y el decaimiento de la actividad minera en Potosí y del Virreinato de Lima.

En el siglo XX, esta actividad retoma su auge debido principalmente a la naciente industrialización del país especialmente de Quito y Guayaquil, las restricciones impuestas al comercio que se dieron con las guerras mundiales, la crisis del cacao, la recesión, económica mundial entre otras, que limitaron las importaciones y ayudaron a dinamizar la producción interna.

La expansión de la industria textil, como lo manifiesta Nicolás Cuvi (2011) tuvo lugar en la sierra central desde Ibarra hasta Cuenca, generando el aparecimiento de nuevas factorías, la generación de miles de fuentes de empleo, la mecanización de la industria, el aparecimiento de gremios, el incremento de los cultivos de algodón en la costa, pero no se produjo una modernización de la maquinaria.

Para 1950 la industria textil enfrentó una crisis debido a la invasión de productos textiles provenientes de los Estados Unidos, que prácticamente la paralizó. De acuerdo a estudios de la época, se señalan como las principales causas de este estancamiento la competencia de los productos extranjeros y la antigüedad y falta de modernización de la maquinaria. Posteriormente el sector textil se vio enfrentado al contrabando proveniente de Colombia.

Para 1970, la industrialización del país tuvo como pilar a la industria textil, la cual se modernizó y transformó, generándose un nuevo auge que incentivó la producción de algodón en la costa, resultado de la política de sustitución de importaciones implementada en esa época.

En los primeros años del 2000, se dio un proceso de innovación orientado principalmente a la confección; muchos talleres empezaron a preocuparse por el desarrollo de nuevos productos, con mayor moda, nuevas materias primas y con diseños modernos, para esto tuvieron el concurso de diseñadoras principalmente de Colombia. Un claro ejemplo de esto fue el cambio que se dio en Atuntaqui, donde los talleres a más de innovar en moda, establecieron almacenes con diseños elegantes y funcionales para la venta directa de sus productos.

Los vaivenes de la economía ecuatoriana y de los países vecinos también han sido factores que han influido en el desarrollo del sector textil especialmente por las relaciones de cambio del peso colombiano y sol peruano respecto del sucre y posteriormente del dólar, las mismas que fomentaron tanto el contrabando y exportaciones desde y hacia los países vecinos. Además, a raíz de la dolarización los términos de intercambio se fueron deteriorando por los elevados costos de producción especialmente de mano de obra, energía, materias primas, lo que favoreció el ingreso de productos principalmente de la China.

En la actualidad la industria textil genera más de 174 mil puestos de trabajo, representa el 0.84% del PIB total y 6.78% del PIB manufacturero y a pesar de las

medidas de “protección a la industria y a la dolarización” aplicadas en los últimos años, esta actividad se ha visto afectada disminuyendo su ritmo de producción.

1.2.2 Planteamiento del Problema

A pesar de que la industria textil es un importante generador de empleo y tiene encadenamientos con 33 sectores de la economía, dos son los principales problemas que enfrenta este sector: el incremento del contrabando y de las importaciones. La aplicación de las salvaguardias en los años 2009 y 2015 generaron un efecto contrario al deseado, afectando su desempeño por el encarecimiento de las materias primas y el incremento del contrabando.

Por otro lado, las empresas del sector han basado su estrategia competitiva en la aplicación de precios bajos; la falta de innovación tecnológica como en diseño ha sido uno de los principales obstáculos para hacer frente a la competencia de productos extranjeros.

El sector textil ha basado su crecimiento en la demanda interna; los elevados costos de producción, la falta de acuerdos comerciales con otros países, el ingreso de productos textiles mucho más económicos especialmente desde China entre otros han afectado su desarrollo. La aplicación de salvaguardias fue una medida adoptada con el fin de proteger a la industria nacional, sin embargo, los bajos costos que mantiene China ha provocado que muchos sectores aprovechen esta ventaja y le den una connotación de competencia desleal. Por otro lado, se debe considerar el ingreso ilegal de productos por las fronteras de Colombia y Perú, de los cuales no se puede tener una cifra real. Según datos de la AITE el contrabando textil se sitúa entre los 150 y 200 millones de dólares al año.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Analizar cómo la falta de una estrategia de diferenciación ha contribuido a potenciar el impacto de las salvaguardias negativo en el sector textil.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar el impacto de las salvaguardias en la industria textil.
- Establecer los encadenamientos productivos del sector textil.
- Establecer criterios de análisis para el desarrollo de estrategias competitivas para el sector textil.

1.4 JUSTIFICACIÓN

1.4.1 Justificación Teórica

El presente trabajo de investigación pretende contrastar los resultados obtenidos con los conceptos sustentados por diferentes actores sobre aquellos temas relevantes como son la economía del país, variables macroeconómicas y su comportamiento dentro de la industria textil, el impacto de las salvaguardias sus beneficios e incidencias negativas en sector que han tenido que acoplarse a las diferentes modificaciones en las sobretasas arancelarias, determinar cuál ha sido el nivel de afectación en los diferentes productos y los resultados hacia los consumidores finales.

1.4.2 Justificación Metodológica

El sustento de la investigación será a través del método científico.

El análisis de la situación de la industria se lo realizará mediante la investigación y recopilación de información a través de documentos y archivos históricos, que muestren valores y cifras de cómo ha sido el comportamiento de los diversos factores que intervienen en el desarrollo y crecimiento del sector y de las empresas inmersas en esta industria.

En información estadística que muestran las líneas de tendencia antes de las medidas proteccionistas y los resultados después de su ejecución. Analizar los valores y las cifras a medir en relación de porcentaje de su evolución.

1.4.3 Justificación Práctica

El presente trabajo de investigación está dirigido a identificar las principales causas que llevaron al Gobierno de Ecuador a introducir las medidas proteccionistas a través de las salvaguardias, y el impacto que estas han generado a la industria textil.

Una vez determinadas las causas y el impacto, se pretende diseñar herramientas de gestión estratégica que contribuyan al mejoramiento tanto en los procesos como en la investigación de mercado y desarrollo de productos sustentados en la innovación y mejora continua y, de esta forma incrementar los estándares de calidad y así obtener los resultados esperados en este trabajo de análisis.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Marco Teórico

1.5.1.1 Comercio Internacional y Barreras Comerciales

Comercio Internacional

El comercio internacional es desde tiempos remotos una de las principales actividades que aporta bienestar a los países, ya que a través de este es que se consiguen

los productos demandados por las sociedades y de los cuales los países son deficitarios. Además, es una fuente importante de recursos para los estados, a través de los impuestos que el comercio internacional genera.

En este contexto, a lo largo de la historia del pensamiento económico han aparecido varias teorías que analizan y explican la importancia del comercio internacional para los países.

Así, en el siglo XVI apareció la teoría mercantilista, la cual sostiene que un país debía tener una balanza comercial positiva lo que ayudaría a incrementar sus reservas de oro y plata. En esta época estos dos metales eran considerados la base de la riqueza de los países.

Posteriormente, aparece la teoría de la “ventaja absoluta” esbozada por Adam Smith en su libro *La Riqueza de las Naciones* de 1776, quien sostiene que los países deben especializarse en la producción de bienes en los que tienen ventaja absoluta para exportarlos y así conseguir los recursos para comprar los productos en los que no tienen dicha ventaja.

En 1817 David Ricardo postula la teoría de la “Ventaja Comparativa”, que dice que los países deben especializarse en la producción de los bienes en los que son más productivos, es decir en los que tiene un costo de oportunidad más bajo (Mankiw, 2012)

Luego aparece la teoría de Heckscher- Ohlin en la que se afirma que los países se especializarán en la producción y exportación de productos en los cuales intervengan los recursos (factores de producción) que más abundan en el país es decir, los países tenderán a exportar los bienes que son intensivos en el uso de los factores que están abundantemente dotados.

A mediados de los años 60, el economista Raymond Bernon postula la teoría del ciclo de vida del producto en la cual se identifican 3 etapas: 1) introducción al mercado, 2) estandarización y 3) maduración. Esta teoría refiere que en la primera etapa existe

una especialización de la mano de obra, no hay mayor demanda, existen fuertes barreras de entrada y el precio es inelástico. En la segunda etapa existe un mayor conocimiento del producto, este se estandariza, hay mayor demanda, la tecnología de producción se transmite a otros y se busca producciones a escala para disminuir costos. En la tercera etapa el crecimiento de la demanda es lento, la competencia es mucho mayor, la diferenciación del producto viene por el lado del marketing, por lo que los inversionistas buscan instalar sus plantas en países menos desarrollados empezando el ciclo nuevamente.

Finalmente, está la nueva teoría del comercio internacional que surge en los años 70 y que dice que el comercio internacional depende de las economías de escala y rendimientos crecientes que presenten las industrias. Aquí la participación del estado mediante el uso de medidas proteccionistas es importante para crear una base industrial fuerte en ciertos sectores.

Barreras al Comercio Internacional

Las barreras comerciales son mecanismos utilizados por los países para limitar el comercio internacional con el fin de proteger la industria nacional, proteger la economía del país, proteger a la población en caso de enfermedades, proteger la seguridad del país, favorecer las exportaciones, generar ingresos al estado entre otros. Estas pueden ser arancelarias o no arancelarias

Las barreras arancelarias son impuestos o aranceles que deben pagar los productos importados para ingresar a un país o como lo dice la OMC los derechos de aduana aplicados a las importaciones de mercancías se denominan aranceles (OMC, s.f.). Estos pueden ser: de valor agregado o *ad valorem*, específicos, de renta, mixtos o anti dumping.

Las barreras no arancelarias son todas aquellas que sirven para normar o limitar el ingreso de productos extranjeros y que no constituyen una imposición monetaria. Entre

otras se puede citar: licencias de importación, normas para la valoración de las mercancías en aduana, inspecciones previas, normas de origen, normas fitosanitarias.

Las salvaguardias aplicadas en Ecuador se enmarcan dentro de las barreras arancelarias. Este tipo de medidas están contempladas por la OMC en el Acuerdo sobre Salvaguardias, que las define como “medidas de urgencia con respecto al aumento de las importaciones de determinados productos cuando esas importaciones hayan causado o amenacen causar un daño grave a la rama de producción nacional del Miembro importador” (OMC, s.f.)

1.5.1.2 La Diferenciación como mecanismo de Competitividad

Porter y la estrategia de Diferenciación

De acuerdo a Michael Porter tres son las estrategias que las empresas deben considerar con el objetivo de diferenciarse de su competencia y mantenerse en el mercado: liderazgo en costos, diferenciación, y enfoque (Porter, 2008)

El liderazgo en costos se refiere a la capacidad que deben tener las empresas para reducir sus costos en todos y cada uno de los eslabones de su cadena productiva (entiéndase cadena de valor) de manera que pueda ganar competitividad y participación de mercado, mediante la disminución en el precio de venta de sus productos.

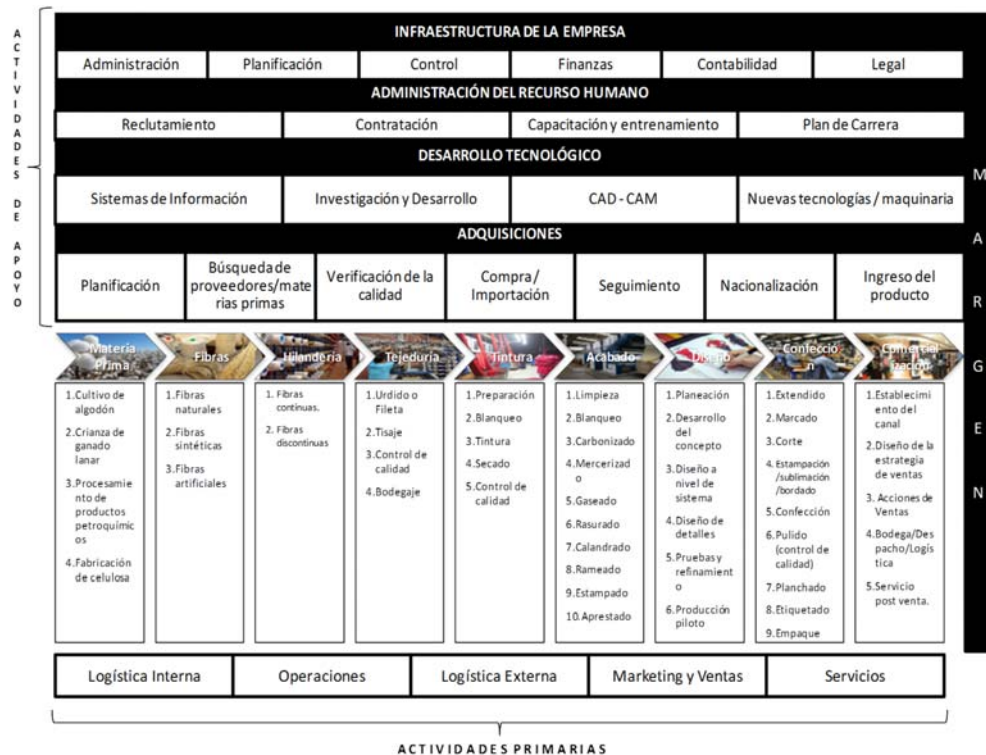
Para poder implementar esta estrategia, la empresa debe tener un cabal conocimiento de cada una de las actividades de su cadena de valor, de manera de poder identificar aquellas en las que pudiendo optimizar el costo, generen una ventaja sobre su competencia.

La diferenciación como estrategia, consiste en ofrecer al mercado bienes o servicios que sean considerados como “exclusivos” por el mercado y que hagan que los consumidores paguen más por ellos sin mayor problema.

La diferenciación requiere que la empresa saque provecho de aquellas actividades en su cadena de valor, que permitan dar al producto las características diferenciadoras, que lo ubicarán por sobre los de la competencia, dentro de las preferencias de los clientes. Esta diferenciación puede ser dada de varias formas: diseño, tecnología, características especiales, servicio al cliente, creación de marca, entre otras.

Finalmente, la estrategia de enfoque o especialización consiste en que la empresa decide concentrarse en segmentos específicos de mercado para satisfacer necesidades muy puntuales de los mismos, basándose en costos como en diferenciación.

Tabla 1. La cadena de valor de la industria textil



Esta estrategia busca que la empresa sea la mejor en el segmento escogido, lo que no implica que sea la mejor del mercado. Se debe explotar las diferencias existentes entre los compradores, los canales de distribución, la variedad de productos, ubicación geográfica, etc., para construir el mejor producto para el segmento escogido.

Dependiendo de la estrategia escogida, la empresa deberá afrontar ciertos riesgos que pueden ponerla en peligro así pues, quienes escojan el liderazgo en costos, deberán hacer frente a los cambios tecnológicos que pueden anular su ventaja de economías de escala o de conocimiento y aprendizaje; por otro lado, quienes escojan la estrategia de diferenciación se ven enfrentados a la imitación por parte de la competencia, la misma que puede disminuir la percepción de los consumidores sobre la diferenciación afectando su lealtad al producto.

De estas tres estrategias conocidas como genéricas, las dos primeras se centran en la búsqueda de una ventaja general dentro de un sector, mientras que la tercera busca generar una ventaja dentro de un mercado objetivo bien definido.

Tabla 2. Las tres estrategias genéricas de Porter

OBJETIVO ESTRATÉGICO	VENTAJA ESTRATÉGICA	
	Singularidad percibida por el consumidor	Posición de costos bajos
	Toda la Industria	Solo un segmento
	Diferenciación	Liderazgo en costos globales
	Enfoque (segmentación o nicho)	

La Estrategia del Océano Azul

La estrategia del Océano Azul servirá para buscar una alternativa de crecimiento en innovación y diferenciación dejando de lado la competencia destructiva entre las empresas.

Los autores se valen de un símil para diferenciar las dos situaciones competitivas más habituales en cualquier tipo de industria: los océanos rojos y los océanos azules. Los océanos rojos representan todas las industrias que existen en la actualidad, mientras que los azules simbolizan las ideas de negocio hoy por hoy desconocidas (Kim & Mauborgne, 2004).

Basándose en la premisa en el escenario de Océanos Rojos, la competencia dentro de la industria es conocida por todos manteniendo un mismo lineamiento en la búsqueda de merecer una mejor cuota de mercado, generando que los beneficios y ganancias sean muy reducidos.

Por otro lado, en el escenario de los Océanos Azules se pretende crear nuevos mercados en segmentos que no han sido descubiertos por las demás empresas con el objetivo y la posibilidad de incrementar los beneficios y la rentabilidad en un largo plazo.

Dos son las maneras en las que se puede crear un océano azul: a) inventar una nueva industria o b) rediseñar o modificar los límites de una industria ya existente. Un ejemplo de esto es eBay, que inventó el modelo de subasta online e Inditex, quien modificó la forma de producción y venta de la moda, hasta llegar a ser el líder del “*fast-fashion*” basando su ventaja en la velocidad de rotación de sus productos y en los bajos precios de los mismos (Sarasola, 2015)

Un aspecto muy importante que se considera en la aplicación de esta estrategia es el alto grado de diferenciación dentro de la industria textil ya existente.

La estrategia de Océanos azules se sustenta en los siguientes principios

1. **Crear nuevos espacios de consumo**, para lo cual se debe establecer un proceso estructurado que logre ampliar los límites del mercado, no considerar solo a las empresas dentro de la misma industria, sino también a aquellas empresas que pertenecen a otras, pero que tienen influencia directa o indirecta.
2. **Centrarse en la idea global, no en los números**, identificar el camino a seguir y competir en los mercados actuales orientando las decisiones a la reducción de costos. El enfoque deberá estar direccionado lo más distante de la competencia y siempre vinculado con el planeamiento estratégico de la empresa.

3. Ir más allá de la demanda existente, replantear la forma de implementar las estrategias convencionales involucrando y expandiéndose hacia aquellos que no son sus clientes, para esto se deberá preguntar:

- a. ¿Cuáles son los mercados naturales?
- b. ¿Se los está atendiendo a todos?
- c. ¿Interesa estar en todos?
- d. ¿Se puede atender a todos?
- e. ¿Existen otros mercados (industrias) a las que se pueda atender con los productos?
- f. ¿Qué se puede ofrecer a estos nuevos mercados?

4. Asegurar la viabilidad comercial del Océano Azul, reducir el riesgo en la implantación de la estrategia, ofrecer una utilidad diferente a los consumidores haciendo su vida más sencilla, productiva, cómoda, disminuyendo los riesgos y generando interactividad y confianza.

Esquema de las cuatro acciones

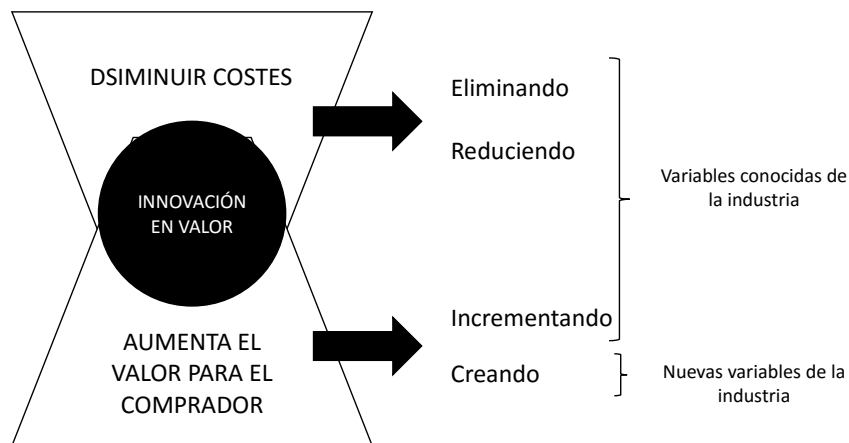
“Es preciso plantear cuatro preguntas clave tendientes a cuestionar la lógica estratégica y el modelo de negocios de una industria” (Kim & Mauborgne, 2004)

En una estrategia de océanos azules deberá siempre estar presente la estrategia genérica de la diferenciación de Porter, debido a que lo primero que busca la estrategia de los océanos azules es un aumento de valor basado en costos bajos.

Tabla 3. Matriz de las cuatro acciones para la industria textil

Eliminar	Incrementar
- Producto no competitivo que producen las otras empresas. - Producción que no tiene demanda. - Maquinaria obsoleta y con tecnología antigua	- Productos con alto nivel de diferenciación. - Líneas de producción a escala - Sistematización de procesos - Nuevos Mercados - Modelos de negocios integrales
Reducir	Crear
- Los mismos productos genéricos con baja demanda que comercializan las demás empresas. - Re procesos de producción. - Desperdicios - Tiempos muertos	- Productos innovadores - Productos Inteligentes Dry fit Dry cool - Sublimación y estampación digital a gran escala con tecnologías de punta. - Clústeres y grupos asociativos

Esta estrategia aportará a la empresa que la adopte, un alto valor percibido lo que no necesariamente significa un precio de venta alto. Al ofrecer un valor añadido o diferenciación, la empresa tiene la oportunidad de establecer un precio más alto, aunque los costes sean menores.

**Figura 1. Diferenciación e innovación mediante las cuatro acciones**

1.5.1.3 Los Encadenamientos Productivos

En la economía de los países, las industrias se encuentran interrelacionadas y se complementan entre sí. Estas interrelaciones fueron esbozadas en un inicio por Francois Quesnay en el siglo XVIII a través de Tableau de Economique. Luego León Walras en el siglo XIX introduce el modelo de equilibrio general donde se señalan las interrelaciones de los diferentes elementos que forman el sistema económico, utilizando un lenguaje matemático.

A inicios del siglo XX, Wassile Leontief con el desarrollo de su matriz Insumo-Producto, establece el método matemático para la determinación de las interrelaciones productivas, permitiendo identificar los sectores claves de la economía. De acuerdo a la nota técnica del Banco Central de Ecuador para la construcción de la matriz Insumo-Producto, “al leer una columna de la MIP se quiere entender qué insumos se requieren para la producción de un producto determinado, así como la generación de valor agregado por este proceso. Por el contrario, desde las filas se quiere resaltar quién utiliza ese producto para sus propios procesos productivos como para consumo final” (BCE, 2017)

En 1958 Albert Hirschman introduce el concepto de encadenamientos productivos que pueden ir hacia adelante o hacia atrás, como efectos complementarios de la inversión, refiriéndose a que la inversión aumenta la capacidad productiva, la misma que si es absorbida por la economía, generará un incremento del ingreso y por ende de la inversión en otros sectores.

Los encadenamientos hacia atrás implican que la demanda de bienes intermedios de un sector puede generar un impulso para los sectores proveedores de esos bienes intermedios.

Los encadenamientos hacia adelante generan en cambio, un estímulo a los otros sectores a través de un incremento en la oferta de productos, mejorando las posibilidades de compra de los sectores clientes.

Posteriormente aparece el concepto de clúster definido por Porter como un grupo interconectado de empresas e instituciones asociadas, próximas geográficamente y vinculadas por puntos en común. El alcance geográfico de un clúster puede variar de una ciudad, región estado hasta incluso un país o red de países (Porter, 1998)

Entre las ventajas que brinda la formación de clústeres están la disminución de costos de los factores, la transferencia de tecnología, cercanía a los mercados, generan economías de escala, mayor competitividad, permanencia en el mercado, menores costos de investigación, facilidad de acceso a los clientes y menores costos de transacción.

Finalmente, Paul Krugman en su estudio de la economía geográfica “se dedica principalmente a explicar economías de aglomeración, que hacen referencia a la proximidad geográfica a un gran mercado que permita reducir costes de transporte, a las ventajas de comunicación que se pueden lograr con unas infraestructuras adecuadas, a los desbordamientos tecnológicos, a la cultura empresarial, a la voluntad de proximidad geográfica entre productores y proveedores” (Andrade, 2018).

1.5.2 Marco Conceptual

Salvaguardias: Medidas destinadas a proteger a una determinada rama de producción contra un aumento imprevisto de las importaciones (OMC, s.f.).

Arancel: Es un recargo o tributo que se aplica a un bien importado cuando ingresa al País (Orozco, 2015).

Comercio Internacional: El comercio internacional se define como el conjunto de transacciones entre privados residentes en distintos países. A diferencia del comercio interior, donde las transacciones comerciales se efectúan dentro de un espacio económico, monetario y jurídico relativamente homogéneo, las transacciones comerciales internacionales se realizan entre operadores comerciales privados situados

en diferentes ordenamientos jurídicos y con acentuadas diferencias económicas y sociales (Castellet & Sampa, 2009).

Barreras al Comercio Internacional: De acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador (MCEI, s.f.), las barreras al comercio exterior son las medidas arancelarias y no arancelarias aplicadas por terceros países y que limitan el acceso de las exportaciones nacionales.

Balanza Comercial: Valor de las exportaciones de un país menos el valor de sus importaciones (Mankiw, 2012).

PIB: Valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de un país en un período determinado (Mankiw, 2012).

Estrategia de diferenciación: Segunda estrategia genérica que plantea Porter, la misma que diferencia el producto o servicio que se ofrece creando así algo que en la industria se percibe como único (Porter, 2008).

Competitividad: Se trata de un término que, con carácter comparativo, indica la capacidad que tiene una empresa o un conjunto de empresas o un territorio de producir determinados bienes y/o servicios para un o unos determinados mercados.

El aumento, mantenimiento o disminución de la capacidad competitiva guarda estrecha relación con las denominadas “tres E”: eficiencia, eficacia y efectividad (Vives, s.f.).

Déficit Comercial: Exceso de importaciones respecto de las exportaciones (Mankiw, 2012).

Apreciación del dólar: Incremento en el precio de una unidad monetaria (dólar) frente a una moneda extranjera.

Devaluación de la Moneda: Situación en la cual el gobierno de un país fija un tipo de cambio pasando a uno más elevado. Se diferencia de la depreciación porque esta se da en un esquema de flotación libre del tipo de cambio (Gómez, 2014).

GATT: (*General Agreement on Trade and Tariffs*) Acuerdo General sobre Aranceles de Aduana y Comercio, firmado el 30 de Octubre de 1947. Organización creada para velar por el buen funcionamiento del comercio internacional.

OMC: Organización Mundial de Comercio; Organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países. Fue establecida el 1 de Enero de 1995, tiene su sede en Ginebra – Suiza. Organización creada por las negociaciones de la Ronda Uruguay 1986-94, actualmente lo conforman 164 países (OMC, s.f.).

Estrategia Competitiva: Acciones defensivas u ofensivas que se toman para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía (Porter, 2008).

Propuesta de valor: Mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la institución le ofrece a sus clientes, los cuales hacen una oferta diferente en el mercado (Mejía, s.f.).

Océano Azul: Representan todas las industrias que no existen actualmente. Es el espacio desconocido del mercado (Kim & Mauborgne, 2004).

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Método Teórico

- **Analítico:** Revisa, de forma ordenada y por separado, las partes y elementos que conforman el todo.

- **Inductivo:** Va de lo particular a lo general
- **Deductivo:** Va de lo general a lo particular

Estos métodos servirán para obtener conclusiones sobre hechos importantes previamente analizados, para ver su impacto e influencia en determinados fenómenos.

1.6.2 Tipo de Estudio

1.6.2.1 Estudio Exploratorio

El estudio a realizarse es exploratorio, cuantitativo y transversal. A partir de información, tanto bibliográfica como estadística, se pretende generar una serie de ideas que permitan entender la relación entre la falta de una estrategia de innovación y el impacto de las salvaguardias.

1.6.3 Tipo de Fuentes

Las fuentes de información a utilizarse serán primarias y secundarias.

1.6.3.1 Fuentes Primarias

Entrevistas a personas relacionadas directamente con el tema de estudio

1.6.3.2 Fuentes Secundarias

Fuentes bibliográficas, documentos y publicaciones referentes al tema de investigación.

1.7 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

Como localización geográfica se hará referencia a todo el Ecuador y su interrelación con los países dentro de la región que influye en diferentes aspectos con la aplicación de salvaguardias.

1.8 ÁREA DE INFLUENCIA

El área de influencia serán las principales ciudades donde existe concentración textil, siendo estas: Quito, Guayaquil, Ambato, Cuenca y Atuntaqui, y otras que en menor proporción aportan a la industria, ya sea en manufactura de materias primas, insumos o productos terminados, confección y comercialización.

CAPÍTULO II

2. LA INDUSTRIA TEXTIL EN EL ECUADOR

2.1 ANTECEDENTES

El inicio de la industria textil en el Ecuador se remonta a la época incaica en la que “el textil era un elemento clave de la sociedad ya que formaba parte de la expresión religiosa de esa sociedad” (Vivanco, 2015). Posteriormente esta actividad cobra gran importancia en la época colonial, ya que mucho del comercio de la época se sustentó en los productos textiles, siendo la lana la principal materia prima utilizada.

De acuerdo a Nicolás Cuvi, a inicios del siglo XX, se presenta un nuevo auge textil fruto de la industrialización que se había empezado a dar en el país, que contribuyó a la modernización de la industria. La recesión económica producida por las dos guerras mundiales y la crisis del cacao, limitaron las importaciones permitiendo que el mercado interno crezca (Cuvi, 2011). En esta época el algodón toma importancia como materia prima. En la actualidad son varias las materias primas utilizadas, como la lana, poliéster, nylon, el acrílico entre otros, de los cuales el país es deficitario, debiendo importar estas materias primas especialmente de países asiáticos, India, Estados Unidos, entre otros.

Pichincha, Guayas, Azuay, Tungurahua e Imbabura son las provincias que concentran la producción textil, tanto en hilados, tejidos y confección sea para vestir como para el hogar.

El principal destino de la producción de la industria textil del Ecuador ha sido el mercado interno; las ventas hacia el exterior comienzan a tomar fuerza a raíz de la adopción de la dolarización, sin embargo, la balanza comercial del sector siempre fue deficitaria, lo que muestra la falta de competitividad del sector.

En la actualidad, la industria textil y confección es la tercera más grande en el sector de la manufactura, aportando más del 7% del PIB Manufacturero nacional. El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. Según estadísticas levantadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), alrededor de 158 mil personas laboran directamente en empresas textiles y de confección. A esto se suma los miles de empleos indirectos que genera, ya que la industria textil y confección ecuatoriana se encadena con un total de 33 ramas productivas del país (AITE, 2016)

Sin embargo, el estancamiento de la industria en años posteriores por la falta de innovación en diseños, marcas y desarrollos tecnológicos, provocó el ingreso de productos de otros países, lo que ha impulsado a algunas empresas a la búsqueda de mayor competitividad en mercados internacionales, especialmente de los países vecinos, a través del desarrollo de factores que mejoren la calidad de sus productos.

Para el 2015 se registraron 18.946 empresas textiles en el Ecuador distribuidas principalmente en las ciudades de Quito, Guayaquil, Ambato, Cuenca y Atuntaqui.

Los factores de mayor afectación al sector son: las importaciones chinas y el contrabando. Para el 2014, Colombia fue el país del cual importaba Ecuador la mayor cantidad siendo \$ 188.09 millones y China el segundo con \$ 161,41 millones (Ordóñez, 2015).

En los años 2009 y 2015, ante los problemas económicos que enfrentó el Ecuador originados la apreciación del dólar, la caída de los precios del petróleo y la devaluación de las monedas de los países vecinos Colombia y Perú, el gobierno se vio obligado a la adopción de medidas de salvaguardia, las mismas que pretendieron hacer frente a los hechos antes mencionados y a evitar la salida de divisas que podía afectar el sistema de dolarización vigente en el país.

2.1.1.1 Las Salvaguardias de los años 2009 y 2015

Para el año 2009 el incremento en el déficit comercial del Ecuador, superó los \$1000 millones de dólares, un 29.7% anual con respecto al año anterior, esto llevo a que

el país aplicara salvaguardias con el fin de disminuir la salida de divisas y así proteger la dolarización. Otras de las causas importantes que llevaron a la adopción de esta medida fueron la caída en el precio del petróleo que de \$ 82.95 en el 2008 pasó a \$ 52.56 en el 2009, la disminución de las remesas de los migrantes, mismas que en el 2009 fueron de \$ 2666.5 frente a \$ 3082.6 en el 2008, la devaluación de las monedas de Colombia y Perú en un 45% y 19% respectivamente.

Según datos de la COMEXI se aplicaron aranceles a bienes importados de Colombia a 1346 partidas; los aranceles establecidos fueron desde 5% al 86% y de estas 255 partidas correspondían a prendas de vestir. La revista Gestión en su fascículo # 183 Vela (2009) manifiesta que la aplicación de salvaguardias no fue muy efectiva, ya que las importaciones a Colombia en ese año cayó apenas en un 9.7%.

En el año 2015 se estableció la aplicación de sobretasas a los aranceles vigentes para 2.955 subpartidas, de las cuales 825 pertenecen al sector textil con un incremento entre 5% y 45%, siendo el principal argumento del gobierno la protección a la industria nacional, acompañado de otros factores como la caída del precio del petróleo, la apreciación del dólar y la devaluación del peso Colombiano.

Considerando la importancia que tiene el sector textil por sus encadenamientos productivos y por la ocupación de mano de obra, se esperaba que la aplicación de esta medida beneficiara al sector, sin embargo, el resultado de su aplicación en este sector no tuvo los resultados esperados ya que el 58% de los productos textiles con sobretasa grabada del 5% son insumos y materias primas, lo que incrementó los costos internos de producción, recalcando que si bien muchos de ellos de producción nacional esta no abastece la demanda interna, lo que conlleva a que la mayoría de empresas importen estos insumos.

2.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.2.1 Análisis político, económico, social del Ecuador

2.2.1.1 Factor Político

Durante la última década (período 2007 – 2016) el Ecuador ha vivido cambios importantes en el ámbito político que han marcado el comportamiento de los actores económicos, entre los cuales se pueden enumerar:

- a) Entrada en vigencia de la actual Constitución política del Estado, la misma que incorpora dos nuevas funciones o poderes del estado: el de participación y control ciudadana y la electoral.
- b) La “metida de mano a la justicia”, entendiéndose a esta como el proceso de modernización de la función judicial realizado en el gobierno del eco. Rafael Correa.
- c) Concentración de poderes en el ejecutivo a través de la elección y selección de autoridades afines al gobierno, durante los períodos de gobierno del Eco. Correa.
- d) Elevados niveles de confrontación política entre el gobierno y la oposición, que polarizó y dividió al país.
- e) Ruptura y distanciamiento en los miembros de Alianza PAIS, el principal movimiento político del Ecuador, base para los varios triunfos electorales obtenidos por el ex presidente Correa.
- f) Restricción de libertades, expresada principalmente a través de la confrontación con los medios de comunicación, movimientos sociales y ambientalistas.
- g) Cambio de modelo político a raíz de la elección de Lenin Moreno como nuevo presidente del Ecuador a mediados del 2017.
- h) Salen a la luz actos de corrupción del gobierno de Correa, que desgastan su imagen y la de su movimiento político afín y su vez fortalecen al nuevo

presidente y su gobierno, lo que se evidencia con el elevado respaldo de más del 70% obtenido en la consulta popular de febrero del 2018

2.2.1.2 Factor Económico

En lo económico los principales hechos que marcaron las decisiones de los actores económicos del país son:

- a) Los ingresos del Ecuador siguen dependiendo de las ventas de petróleo, camarón banano y muy recientemente del turismo.
- b) La balanza comercial del país en el período de análisis ha tenido un comportamiento deficitario debido a la disminución de los precios del petróleo, la apreciación del dólar que hizo que los productos ecuatorianos se vuelvan más caros en el exterior, los elevados costos de producción internos, falta de acuerdos comerciales, depreciación de las monedas de Colombia y Perú, todo esto afectó la competitividad del país.
- c) Elevados niveles de los precios del petróleo que generaron un segundo boom petrolero, ya que estos alcanzaron valores cercanos a los \$100, generando ingentes ingresos al presupuesto del estado, lo que permitió la realización de un gran obra pública, seguido de una abrupta caída de los mismos en el 2015.
- d) Incremento de la eficiencia de la recaudación tributaria lo que permitió que los ingresos tributarios pasen a representar en el 2015 más del 75% del total de los ingresos fiscales del Gobierno Central.
- e) Aprobación de las controversiales leyes de plusvalía, la que gravaba con el 75% de impuesto a las ganancias generadas en la segunda venta de los bienes inmuebles y ley a las herencias que grava hasta un 77.5% del valor heredado.
- f) Elevados niveles de endeudamiento interno y externo para financiar el gasto del gobierno, teniendo como acreedores principales a IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), al Banco Central del Ecuador y a la China.
- g) Lo mencionado en el literal anterior tiene como origen los continuos déficits en el presupuesto que, desde niveles históricamente bajos en 2009 luego de la

recompra de bonos que realizó el gobierno, llevaron a la deuda pública a niveles superiores a los permitidos por la constitución del 2008.

- h) Bajos montos de inversión privada, resultado del sesgo anti capital del gobierno de Correa, “lo que privó al país de inversión privada que hubiera resultado en un elevado crecimiento económico” (Zibell, 2017).
- i) Durante el período de estudio, el país ha se enfrentado a la apreciación del dólar respecto de otras monedas, situación que ha complicado los términos de intercambio del país, volviéndolo más caro para exportar, invertir e inclusive vivir.
- j) Establecimiento de barreras comerciales como las salvaguardias por tipo de cambio aplicadas en los años 2009 y 2015 como medidas para proteger la dolarización, ante las devaluaciones de la moneda aplicadas por Colombia y Perú, la apreciación del dólar y la disminución de los precios del petróleo.
- k) El terremoto de abril del 2017 que afectó a las provincias de Manabí y Esmeraldas, ocasionó un golpe importante a la economía obligando al gobierno a adoptar medidas económicas como el incremento temporal del IVA del 12% al 14%, aportes de días de sueldo del sector público y privado, venta de activos entre otras para obtener los recursos necesarios para la reconstrucción de las zonas afectadas.

2.2.1.3 Factor Social

Los aspectos que más se destacan en el ámbito social en el período de estudio se pueden resumir en:

- a) Inclusión de las personas con discapacidad, anteriormente marginadas.
- b) Reconocimiento del trabajo doméstico no remunerado como labor productiva.
- c) Establecimiento de políticas migratorias de libre movilidad de personas.
- d) Reducción de la pobreza por ingresos; la pobreza pasó de 36.7% en 2007 a 22.9% en 2016. La pobreza urbana experimentó una reducción del 24,3% al 15.7% por ciento mientras que la rural pasó del 61,3% al 38.32% (INEC, 2017).

- e) La desigualdad por ingresos medida a través del coeficiente de Gini pasó de 0.55 en diciembre del 2007 a 0.47 en diciembre del 2016 según los datos publicados por el INEC (2017), Ecuador es uno de los países que más redujo la desigualdad en América Latina.
- f) El salario básico paso de \$170 en el 2007 a \$366 en el 2016, un incremento equivalente del 115% y se estableció el salario digno.
- g) Por el lado de la educación, la tasa neta de matrícula en educación básica subió del 92% al 96% y el total de matriculados en el sistema público aumentó de dos millones 604 mil a tres millones 479 mil (Telesur, 2016).
- h) La cobertura de la seguridad social para los empleados se incrementó del 26% en el 2007 al 67% en el 2015, así para el año 2015, el IESS reportó más de 3 millones de personas afiliadas al Seguro General Obligatorio. Los beneficios de la seguridad social, especialmente los de salud, se extendieron también a los cónyuges e hijos menores de 18 años de los afiliados.
- i) Si bien la cobertura de la seguridad social aumentó, esto generó el problema de cómo mantener los beneficios en el largo plazo, ya que no se previeron los recursos necesarios para el efecto.
- j) De acuerdo al informe de Desarrollo Humano publicado por las Naciones Unidas el índice de desarrollo humano del país pasó del 0.69 en el 2007 al 0.739 en el 2015 lo que lo ubica en el puesto 89 de entre 188 países. Las principales variables que mide este índice son la esperanza de vida que para el Ecuador se ubica en 76.1 años, la tasa de mortalidad en 5.13‰ y renta per cápita de 5479€ (Datos Macro, 2018).

2.2.1.4 Factor Tecnológico

- a) La tendencia de invertir en computadores para el hogar se ha mantenido constante con un promedio del 25% para lo que son computadores de escritorio, mientras que para los computadores portátiles la tendencia ha sido creciente con un promedio de 17%

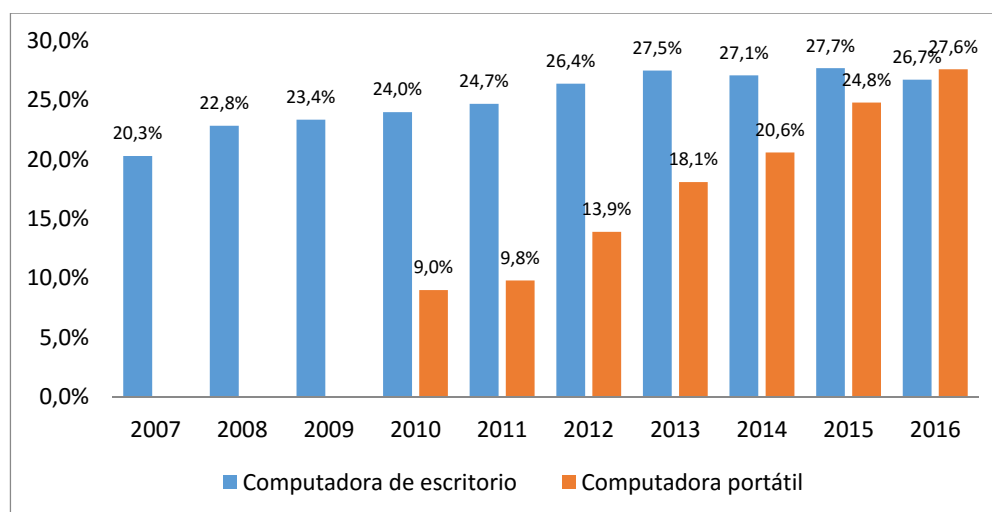


Figura 2. Equipamiento tecnológico de los hogares a nivel nacional

Fuente: (INEC, 2017)

- b) En lo que tiene que ver con el acceso al servicio de telefonía, el 39.45% de los hogares poseen al menos un teléfono fijo y el 80.8% posee al menos un teléfono celular, lo que indica que la mayoría de la población tiene acceso a la comunicación móvil.

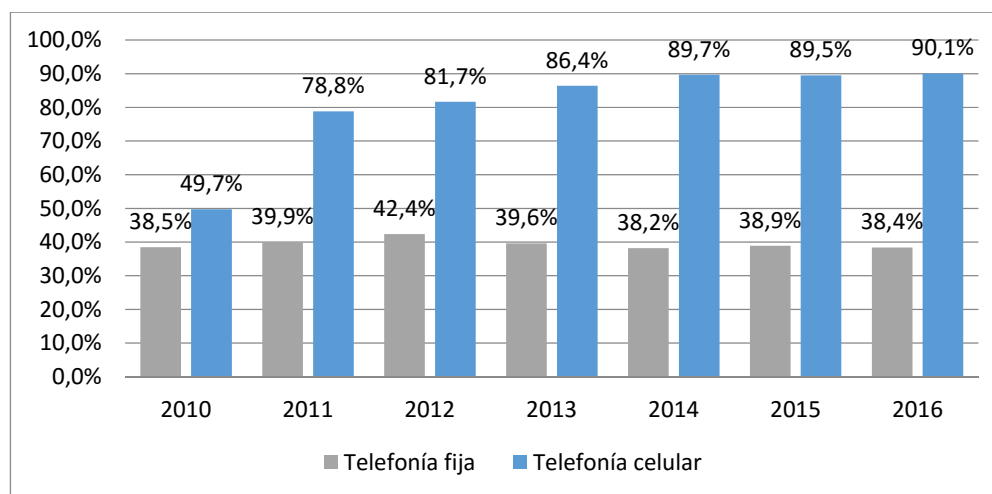


Figura 3. Acceso telefónico de los hogares

Fuente: (INEC, 2017)

- c) Los datos publicados por el INEC muestran que el acceso a internet de los hogares ha pasado del 7% en el año 2008 al 36% en el 2016, lo que representa

un crecimiento de 5 veces en casi 10 años. Esto representa una gran oportunidad para que las personas tengan mayor acceso a la información y a las empresas les brinda un canal más de de acceder a sus clientes a menor costo.

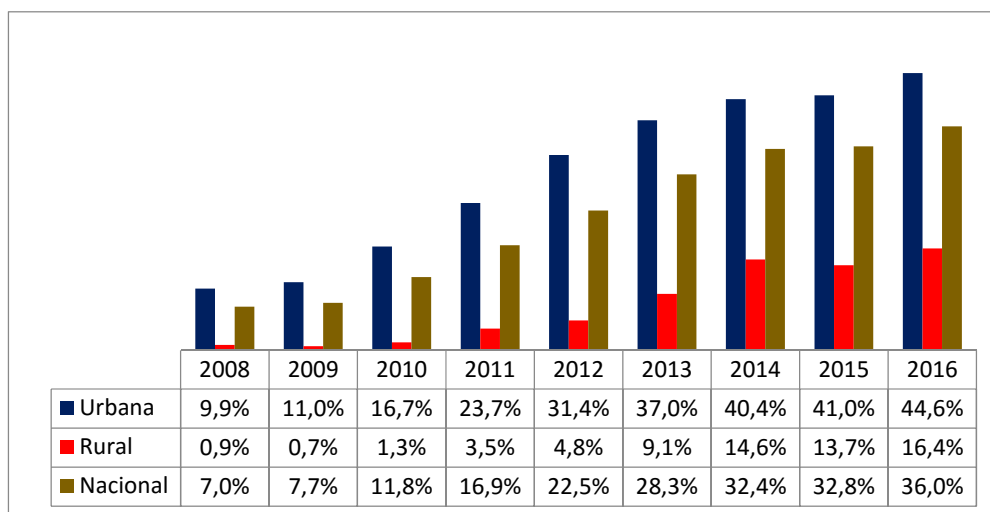


Figura 4. Acceso de los hogares a internet

Fuente: (INEC, 2017)

- d) Según datos el Banco Mundial, el gasto - público y privado – promedio en investigación y desarrollo en el Ecuador es del 33% del PIB en el período 2007-2014

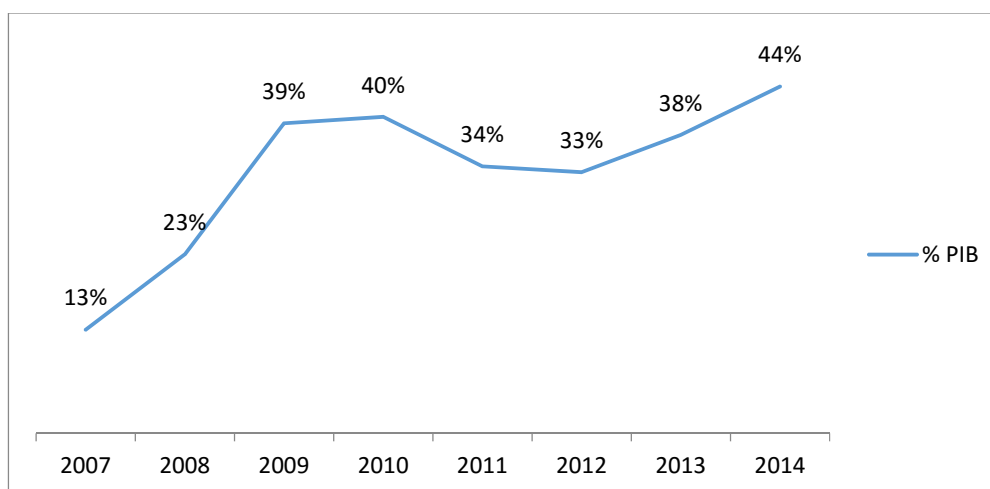


Figura 5. Gasto e inversión y desarrollo en Ecuador

Fuente: (Banco Mundial, 2014)

- e) De acuerdo a la información del INEC, la inversión realizada en las TIC's en el Ecuador pasó de \$144 millones en el 2012 a \$281 en el 2015, es decir, un incremento del 95% en tan solo 3 años. En cuanto a la inversión en TIC's del sector de la manufactura, esta pasó de casi \$40 millones en el 2012 a \$66 millones en el 2015, un crecimiento equivalente al 67%; la inversión realizada por la industria representa en promedio el 28% de la inversión total.

2.2.2 Análisis PEST del Sector Textil

2.2.2.1 Factor Político

La realidad laboral del Ecuador es complicada para los empresarios ecuatorianos y en especial para los sectores con uso intensivo de mano de obra como lo es el sector textil, ya que los salarios y demás beneficios sociales que perciben los trabajadores, incrementan notablemente los costos de producción representando entre el 35% y 40% de estos.

Las leyes laborales que se implementaron y/o se pusieron en vigencia en los últimos años, tales como el Mandato 8¹ y el SART (Sistema de Auditoria de Riesgos del Trabajo) ofrecen medidas de protección al empleado y castigan al empleador, generando costos adicionales en su implementación, que restan competitividad al sector.

La implementación de programas emblema como Hilando el Desarrollo para la provisión de uniformes escolares a los niños de las escuelas públicas del país y cuya inversión promedia los \$40 millones al año, ha servido como incentivo para el sector textil.

Otro problema dentro del sector textil es el contrabando, actividad que se ha convertido en una práctica para generar ingresos económicos especialmente en las

¹ El Mandato 8 es una norma aprobada por la Asamblea Constituyente de Montecristi del 2008 en el que se establecen normas en el ámbito laboral el fin de mejorar las condiciones de contratación para los trabajadores, eliminando formas de contratación que fomentaban la precarización laboral.

fronteras, bajo el argumento de la falta de empleo aunque también es utilizada por las empresas generando un perjuicio para el Estado.

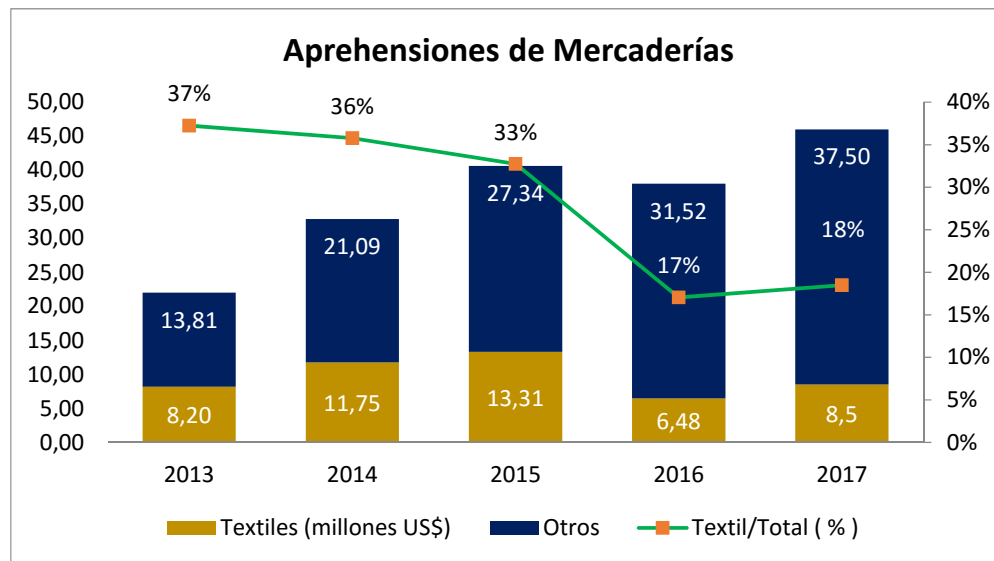


Figura 6. Aprehensiones de Mercadería
Fuente: (SENAE, 2017)

Si bien el artículo No. 301 de COIP (Código Orgánico Integral Penal) define al contrabando como un delito aduanero, cuyas sanciones son prisión de 3 a 5 años y multa de hasta tres veces el valor de la mercadería en aduana (Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos, 2014), esta normativa no ha sido suficiente para erradicar su práctica.

Un punto adicional que ha afectado al sector ha sido la falta de acuerdos comerciales que faciliten el comercio entre el Ecuador y el resto del mundo, con condiciones beneficiosas para la producción nacional. Esto unido a la falta de una política de promoción de exportaciones que no solo considere los productos de exportación tradicional, sino que incluya un abanico amplio de productos manufacturados.

Tabla 4. Ecuador - Acuerdos Comerciales Vigentes

Acuerdo	Suscripción
Acuerdo de Cartagena – CAN	16/10/1969
Acuerdo de Alcance Parcial de Renegociación con México	06/08/1987
Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica con Cuba	07/03/2001
Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica CAN-MERCOSUR	2005
Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica con Chile	29/01/2010
Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica Ecuador con Guatemala	19/02/2013
Acuerdo Comercial Ecuador – Unión Europea	23/12/2016
Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica Ecuador con El Salvador	16/11/2017
Acuerdo de Alcance Parcial con Nicaragua	19/11/2017
Acuerdo de Asociación Económico Inclusivo – EFTA	25/06/2018

Fuente: (MCEI, s.f.)

2.2.2.2 Factor Económico

De acuerdo a los datos del Banco Central del Ecuador, durante los últimos 10 años la producción del sector, en términos reales presenta una tendencia decreciente, tal como se puede apreciar en la figura 7.

Las principales razones que explican este comportamiento tienen que ver con el comportamiento de los precios del petróleo, los mismos que luego de un período de seis años consecutivos de crecimiento sostenido, donde alcanzaron un máximo de \$101 en el 2012, comenzaron a descender rápidamente, para luego tener un desplome del prácticamente el 50% cuando de \$82 por barril del 2014 pasaron a \$45.9 en el 2015 y a \$30.66 en el 2016, muy por debajo de los valores considerados en el presupuesto general del estado.

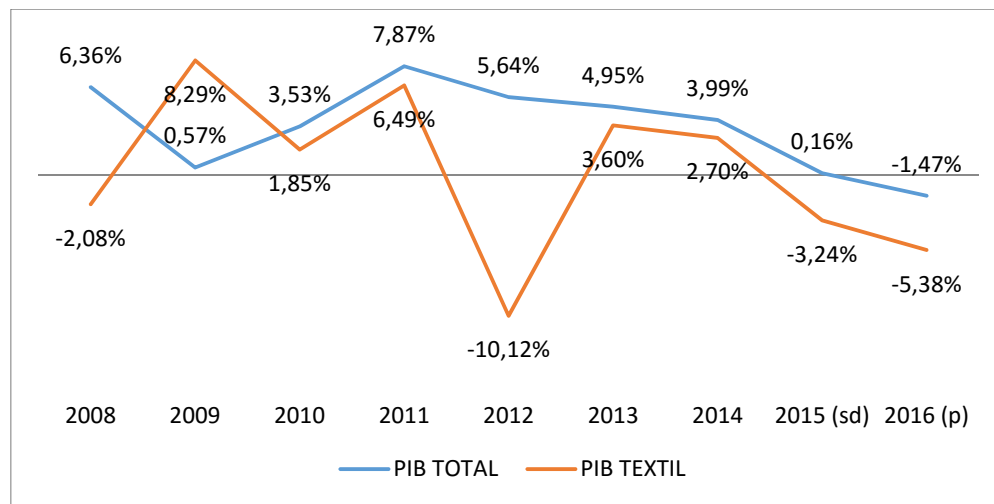


Figura 7. Ecuador – Crecimiento del PIB
Fuente: (BCE, 2017)

A pesar de que la actividad textil y de confecciones tiene un elevado impacto en la generación de empleo, su participación dentro del PIB total es marginal representando en promedio un 0.75% con una clara tendencia a la baja.

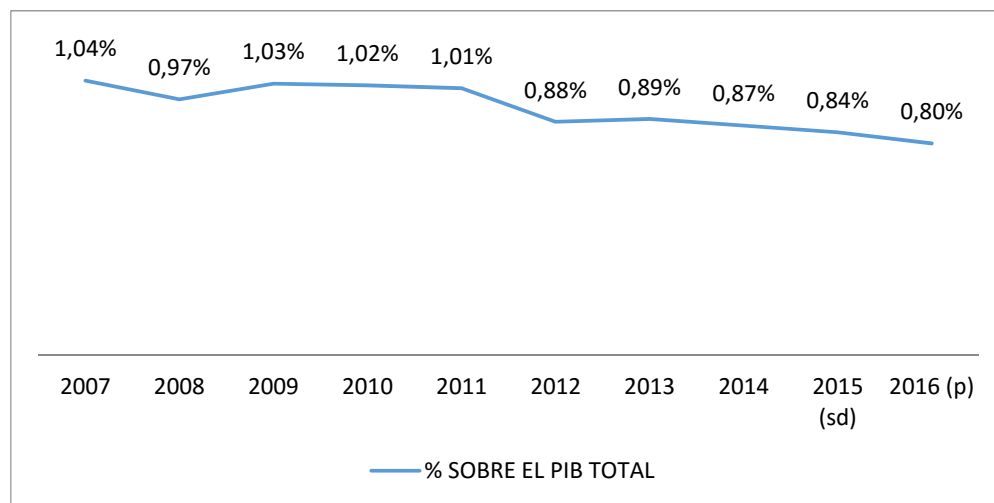


Figura 8. Ecuador – Participación de la actividad textil sobre el PIB
Fuente: (BCE, 2017)

El sector textil presenta una balanza comercial deficitaria debido principalmente a su elevada dependencia de la importación de materias primas las mismas que no se

producen localmente en cantidades suficientes para satisfacer la demanda interna. Por otro lado, la falta de diseño y trabajo con las tendencias internacionales de la moda, así como también, la falta de competitividad presente en la industria de la confección, unida a los bajos precios de los productos finales de los países vecinos y de la China, han sido los factores determinantes que han contribuido a los elevados niveles de las importaciones de productos textiles dando como resultado una balanza comercial deficitaria.

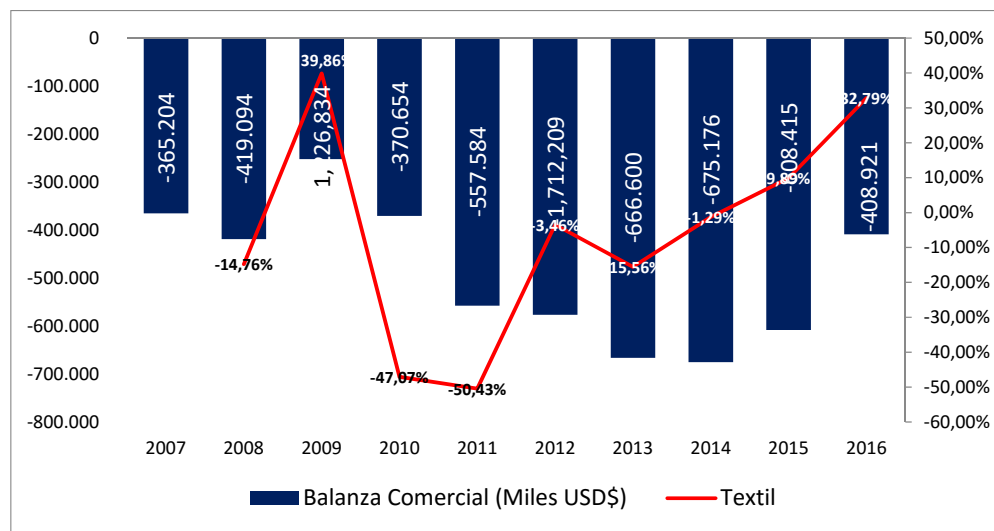


Figura 9. Ecuador – Balanza Comercial Textil

Fuente: (BCE, 2017)

La aplicación de las salvaguardias por tipo de cambio en los años 2009 y 2015, afectó directamente al sector, ya que los costos de producción se incrementaron debido a los mayores aranceles que debieron pagar las materias primas importadas, tanto para la elaboración de tela como para la confección de prendas (hilados y telas respectivamente).

2.2.2.3 Factor Social

Uno de los factores relevantes del sector textil es la cantidad de mano de obra que ocupa; de acuerdo al boletín mensual No. 30 de la AITE de marzo del 2016, esta

industria se constituye como la segunda industria manufacturera en ofrecer más plazas de empleo con 153350 personas vinculadas a esta actividad (AITE, 2016)

De acuerdo a los datos del INEC, a pesar de la importancia del sector en la generación de empleo, el índice de personal ocupado si bien presenta un crecimiento a lo largo del tiempo, la tendencia es decreciente, la misma que se acentúa a partir del año 2013.

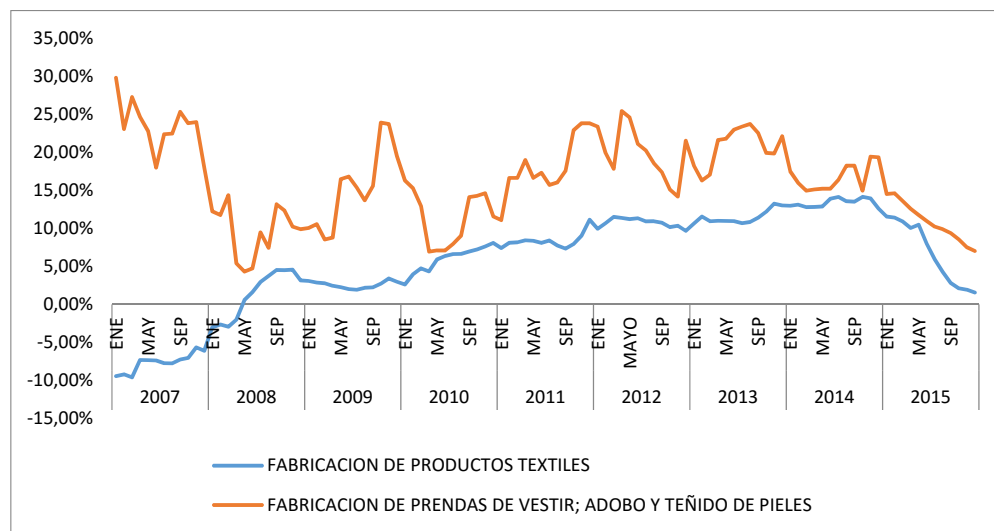


Figura 10. Índice de personal ocupado en el sector textil
Fuente: (INEC, 2017)

Otro aspecto importante en el ámbito social lo constituye la capacidad de organización y representación gremial que tiene el sector. Las organizaciones existentes buscan fortalecer y darle estabilidad; son entes que se encargan de las regulaciones y manejo de información que sirva de sustento para el control y desarrollo de programas y estrategias dentro de los lineamientos legales y marco jurídico, buscando las oportunidades para potenciar la producción, generar los espacios para acercar los productos al mercado exterior pero principalmente, colaborando con los distintos estamentos del gobierno en el establecimiento de políticas que vayan en beneficio del sector.

Entre las principales organizaciones gremiales están: la AITE – Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, la CAPEIPI – Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha con su sector Textil, la Cámara de Comercio de Antonio Ante, ACONTEX – Asociación de Confecciones Textiles, entre otros.

2.2.2.4 Factor Tecnológico

La industria textil se caracteriza por tener pocas barreras de entrada y gran competencia local e internacional. En el ámbito del tejido, existen empresas de “garaje”, que con una sola máquina, un solo empleado y sin ningún tipo de control de calidad, pueden fabricar telas para ofrecerlas a precios bajos. Por el lado de la confección, la implementación de un taller pequeño no implica mayor inversión; con \$5000 un emprendedor puede iniciar su negocio.

Esta falta de barreras de entrada hace que la actividad tenga bajos márgenes de utilidad y la competencia y diferenciación básica sea el precio.

Esta característica de poca barrera de entrada, ha permitido que muchos de quienes forman parte de esta actividad, sean personas de baja preparación y baja capacidad de inversión, lo que se constituye en uno de los limitantes para alcanzar niveles más altos de competitividad.

Las inversiones en software CAD/CAM de diseño y patronaje que permitan estar a la vanguardia de la moda, son limitadas. Pocas son las empresas del país que cuentan con este equipamiento.

De igual manera, la renovación de la maquinaria no está dentro de la cultura empresarial de los participantes de esta actividad y, debido a su falta de preparación y conocimientos, no miran los ahorros en costos e incremento de productividad que se puede alcanzar con maquinaria de mejor tecnología.

2.2.3 Análisis FODA del Sector

Tabla 5. Análisis FODA del sector textil del Ecuador

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Experiencia, conocimiento y buena penetración en el mercado local. - Especialización en líneas de productos. - Organizaciones gremiales con presencia a nivel político. - Integración vertical y horizontal. - Experiencias en asociatividad. - Flexibilidad y capacidad de adaptación a las condiciones del mercado. Se han dado procesos de renovación de tecnología y maquinaria - Capacidad organizativa de los gremios	- Falta de competitividad por los elevados costos de producción - Falta de programas de capacitación para obreros y mandos medios - Falta de desarrollo e innovación tecnológica - Poca penetración en mercados externos - Insuficiente y cara provisión local de materias primas - Sector dirigencial con alta dependencia de políticas públicas - Baja innovación en diseño y moda - Falta de capacidad para atender la demanda externa - Falta de financiamiento en condiciones blandas. - Sector Intensivo en mano de obra - Baja cualificación de la mano de obra - Capacidad instalada subutilizada
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Portal de compras públicas como canal de distribución. - Apertura comercial del país. - Política de estado de aprovisionamiento privilegiando la producción nacional. - Cambio generacional en las empresas. - Capacidad instalada subutilizada. - Control de contrabando - Semejanzas culturales con nuestros países vecinos - Migrantes ecuatorianos en el exterior como nicho de mercado	- Bajos costos de mano de obra en países asiáticos - Incremento de las importaciones - Competencia desleal generada por el contrabando y la subfacturación - Volatilidad de los precios del petróleo. - Ausencia de política monetaria en el país - Baja percepción de la calidad por la falta de formalidad de las empresas - Apertura comercial del país (Zara, MNG) - Bajas barreras de entrada

2.3 ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS Y CLÚSTERES EN EL SECTOR TEXTIL

2.3.1 Encadenamientos Productivos

En el Ecuador, el Banco Central se encarga del cálculo y difusión de la matriz insumo producto estableciendo además el papel que tienen los distintos sectores en la economía, de acuerdo a sus encadenamientos productivos; así los clasifica en sectores base, sectores clave, sectores motor y sectores isla.

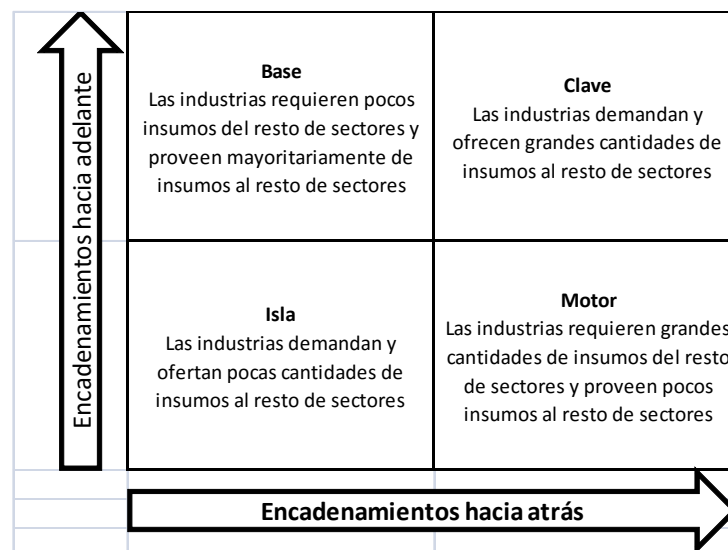


Figura 11. Clasificación de las industrias por sus encadenamientos productivos

Fuente: (BCE, 2017)

En base a esta clasificación si se analiza al sector textil y de confección, para el año 2016, el BCE determina el sector de la fabricación de prendas de vestir (confección) se ubica dentro de los sectores motor por tener altos encadenamientos hacia atrás (alta demanda de insumos de los otros sectores) y bajos encadenamientos hacia adelante.

Los bajos encadenamientos hacia adelante se explicarían porque los productos de la confección, en su mayoría van dirigidos hacia el consumo final y no se constituyen en materia prima o insumos para los procesos de otras industrias.

Tabla 6. Industrias correspondientes a los sectores motores

N°	CICN	INDUSTRIAS	ENCADENAMIENTOS TOTALES		ENCADENAMIENTOS TOTALES NORMALIZADOS	
			HACIA ATRÁS	HACIA ADELANTE	HACIA ATRÁS	HACIA ADELANTE
1	011001	Procesamiento y conservación de carne	2.20	1.52	1.39	0.96
2	012001	Procesamiento y conservación de camarón	2.25	1.20	1.41	0.75
3	013001	Procesamiento de pescado y otros productos acuáticos elaborados	1.86	1.16	1.17	0.73
4	013002	Conservación de especies acuáticas	1.85	1.09	1.16	0.69
5	014001	Elaboración de aceites y grasas origen vegetal y animal	1.87	1.44	1.18	0.91
6	015001	Elaboración de productos lácteos	2.18	1.10	1.37	0.69
7	016001	Elaboración de productos de molinería	1.59	1.54	1.00	0.97
8	016002	Elaboración de productos de la panadería	1.81	1.06	1.14	0.67
9	016003	Elaboración de fideos y de otros productos farináceos	1.96	1.01	1.23	0.64
10	017001	Elaboración y refinación de azúcar	1.90	1.19	1.20	0.75
11	018001	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	2.33	1.43	1.47	0.90
12	019002	Elaboración de café	1.85	1.07	1.16	0.67
13	019003	Elaboración de otros productos alimenticios diversos	1.89	1.08	1.19	0.68
14	020002	Elaboración bebidas no alcohólicas	1.62	1.02	1.02	0.64
15	021002	Fabricación de prendas de vestir	1.65	1.04	1.04	0.66
16	021003	Fabricación de cuero, productos de cuero y calzado	1.75	1.16	1.11	0.73
17	022001	Producción de madera y de productos de madera	1.85	1.55	1.16	0.98
18	027002	Fabricación de cemento, artículos de hormigón y piedra	1.76	1.22	1.11	0.77
19	028002	Fabricación de productos derivados del metal, excepto maquinaria y equipo	1.61	1.21	1.01	0.76
20	029001	Fabricación de maquinaria y equipo	1.77	1.57	1.11	0.99
21	031001	Fabricación de muebles	1.92	1.04	1.21	0.65
22	036001	Alojamiento	1.63	1.08	1.03	0.68
23	036002	Servicio de alimento y bebida	1.63	1.17	1.02	0.74
24	038001	Actividades postales y de correo	1.65	1.07	1.04	0.68
25	038002	Comunicaciones e información	1.61	1.52	1.01	0.96

Fuente: (BCE, 2017)

La industria de la fabricación de prendas de vestir, al clasificarse como una industria motor, cobra gran importancia ya que el incremento que su producción pueda tener generará un efecto de arrastre a los otros sectores, deberán también aumentar su producción con el fin de satisfacer la nueva demanda de insumos. Por el contrario, el efecto que el incremento de la producción de la industria de la confección como proveedor a los otros sectores es bajo, debido a que sus productos son de uso final y pueden ser reemplazados mediante la importación de los mismos.

En la siguiente tabla se listan las principales industrias que se benefician de encadenamiento hacia atrás de la industria de la fabricación de prendas de vestir.

Tabla 7. Industrias beneficiadas del encadenamiento hacia atrás de la industria de la fabricación de prendas de vestir

CICN	INDUSTRIA
021001	Fabricación de hilos, hilados; tejidos y confecciones
035001	Comercio al por mayor y al por menor; incluido comercio de vehículos automotores y motocicletas
026002	Fabricación de productos de plástico
042001	Actividades profesionales, técnicas y administrativas
041001	Actividades inmobiliarias
021003	Fabricación de cuero, productos de cuero y calzado
023001	Fabricación de papel y productos de papel
021002	Fabricación de prendas de vestir
039001	Actividades de servicios financieros
029001	Fabricación de maquinaria y equipo
033001	Generación, captación y distribución de energía eléctrica
032001	Industrias manufactureras ncp
025001	Fabricación de sustancias químicas básicas, abonos y plásticos primarios
037001	Transporte y almacenamiento
038002	Comunicaciones e información
025002	Fabricación de otros productos químicos
024001	Fabricación de productos refinados de petróleo y de otros
040001	Financiación de planes de seguro, excepto seguridad social
033002	Captación, depuración y distribución de agua; y saneamiento
034001	Construcción
018001	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería

Fuente: (BCE, 2017)

En cambio la industria de la fabricación de hilos, hilados tejidos y confecciones, dentro del mismo análisis del BCE, se ubica dentro de los sectores base debido a que son proveedores de insumos para el resto de sectores y demandan pocos insumos de los mismos.

Tabla 8. Industrias correspondientes a los sectores base

N°	CICN	INDUSTRIAS	ENCADENAMIENTOS TOTALES		ENCADENAMIENTOS TOTALES NORMALIZADOS	
			HACIA ATRÁS	HACIA ADELANTE	HACIA ATRÁS	HACIA ADELANTE
1	021001	Fabricación de hilos, hilados; tejidos y confecciones	1.58	1.63	0.99	1.03
2	023001	Fabricación de papel y productos de papel	1.48	1.89	0.93	1.19
3	026002	Fabricación de productos de plástico	1.29	1.71	0.81	1.08
4	032001	Industrias manufactureras ncp	1.46	1.96	0.92	1.24
5	035001	Comercio al por mayor y al por menor; incluido comercio de vehículos automotores y motocicletas	1.42	5.80	0.89	3.65
6	037001	Transporte y almacenamiento	1.48	4.24	0.94	2.67
7	039001	Actividades de servicios financieros	1.45	2.68	0.91	1.69
8	041001	Actividades inmobiliarias	1.42	1.84	0.90	1.16
9	042001	Actividades profesionales, técnicas y administrativas	1.30	6.82	0.82	4.30

Fuente: (BCE, 2017)

En este caso, la industria de la fabricación de hilos tiene un encadenamiento bajo hacia atrás porque para incrementar su producción el requerimiento de insumos de otras industrias es bajo, en este caso la mayoría de los insumos que esta industria utiliza son importados debido a la falta de producción nacional.

Pero como proveedor de insumos para las otras industrias, la fabricación de hilos, hilados, tejidos y confecciones tiene un alto encadenamiento hacia adelante, ya que son varias las industrias que se benefician del aumento de su producción.

En la tabla 4 se listan las industrias beneficiadas por el alto encadenamiento hacia delante de este sector:

Tabla 9. Industrias beneficiadas del encadenamiento hacia adelante de la industria de la fabricación hilos, hilados, tejidos y confección

CICN	INDUSTRIA
021002	Fabricación de prendas de vestir
021001	Fabricación de hilos, hilados; tejidos y confecciones
021003	Fabricación de cuero, productos de cuero y calzado
031001	Fabricación de muebles
035002	Servicios de reparación y mantenimiento de vehículos de motor y motocicletas
028002	Fabricación de productos derivados del metal, excepto maquinaria y equipo
028001	Fabricación de metales comunes
023001	Fabricación de papel y productos de papel
026002	Fabricación de productos de plástico
046001	Servicios de asociaciones; esparcimiento; culturales y deportivos
038002	Comunicaciones e información
045001	Servicios sociales y de salud privado
036002	Servicio de alimento y bebida
010001	Explotación de minerales metálicos
008001	Pesca (excepto camarón)
036001	Alojamiento
025002	Fabricación de otros productos químicos
030001	Fabricación de equipo de transporte
038001	Actividades postales y de correo
033001	Generación, captación y distribución de energía eléctrica
013001	Procesamiento de pescado y otros productos acuáticos elaborados
026001	Fabricación de productos de caucho
025001	Fabricación de sustancias químicas básicas, abonos y plásticos primarios
042001	Actividades profesionales, técnicas y administrativas
033002	Captación, depuración y distribución de agua; y saneamiento
009001	Extracción de petróleo crudo y gas natural
016001	Elaboración de productos de molinería
022001	Producción de madera y de productos de madera
032001	Industrias manufactureras ncp
035001	Comercio al por mayor y al por menor; incluido comercio de vehículos automotores y motocicletas
016003	Elaboración de fideos y de otros productos farináceos
040001	Financiación de planes de seguro, excepto seguridad social
041001	Actividades inmobiliarias
027002	Fabricación de cemento, artículos de hormigón y piedra
024001	Fabricación de productos refinados de petróleo y de otros
029001	Fabricación de maquinaria y equipo

2.3.2 Clústeres Textiles

En el Ecuador las zonas que concentran la mayor producción textil (fabricación de hilados, tejidos, confecciones y fabricación de prendas de vestir) son Imbabura, Tungurahua, Pichincha y Guayas.

A pesar de que existe una concentración geográfica de fábricas en las regiones antes mencionadas, no existe una articulación adecuada que permita que estas industrias se beneficien de esta aglomeración.

El caso de la aglomeración de la industria textil y de la confección de Imbabura y específicamente de Atuntaqui, esta es el resultado de una coyuntura originada por el cierre de la fábrica textil Imbabura en 1965. Los trabajadores que entraron en el desempleo, generaron emprendimientos productivos en el sector de la confección, dando lugar a lo que hoy es la industria en Atuntaqui.

Si bien se generó una aglomeración geográfica de “empresas”, no existieron ni se generaron las condiciones que permiten conseguir la competitividad que la conformación de un clúster persigue: acceso a mercados, abastecimiento de materias primas, bajos costos de transporte.

Las razones que explican el surgimiento del distrito textil en Atuntaqui son, más bien, de carácter histórico, como el aprovechamiento de un conjunto de conocimientos, capacidades y destrezas aprehendidas en la fábrica textil Imbabura y la necesidad de crear emprendimientos productivos que den salida a graves problemas sociales y económicos, producidos a partir de la declinación de ese centro textil (Paredes, 2010)

En Ambato y las otras regiones del país la situación es similar; aunque el origen de la concentración de industrias puede ser diferente, las condiciones necesarias para que estas concentraciones puedan ser consideradas como clústeres no se han dado.

En los últimos años se han dado varios intentos de aprovechar el poder de negociación que esta concentración de empresas genera, sin embargo, no han terminado

de cuajar. Una primera experiencia es la de Atuntaqui, que a través de su cámara de comercio organizó a sus afiliados para constituir la primera feria textil en el año 2004 con el objetivo de dar a conocer a los consumidores del país, la oferta de productos del sector. Si bien al inicio esta feria se la organizó con la presencia de representantes de proveedores de insumos, materias primas y maquinaria, con el transcurrir de los años, esta se convirtió en una feria orientada básicamente a la venta de los productos confeccionados, volviéndose una especie de tabla de salvación para los confeccionistas, ya que las ventas de la feria llegaban a complementar de forma importante las ventas en años de crisis.

Otro intento de constituir un clúster textil se dio en el año 2003 cuando la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador con el apoyo de la CAF desarrolló un proyecto orientado a aprovechar las preferencias arancelarias otorgadas por los Estados Unidos a través del ATPDA.

Este ambicioso proyecto contemplaba 7 objetivos específicos:

1. Evaluación de oportunidades de mercado,
2. Desarrollo de bases de datos,
3. Posicionamiento de la oferta,
4. Promoción externa,
5. Educación y promoción interna,
6. Centros de capacitación textil y de confección y,
7. Estrategias de zonas francas

“La estrategia de desarrollo productivo se centró en desarrollar proyectos de asociatividad empresarial, realizar programas de capacitación, fortalecer el sistema de zonas francas del país y mejorar los procesos productivos” (CAF, 2007)

El proceso de Asociatividad planteado contempló cinco proyectos: Hilandería, Unicontex, Tejedores de Punto, Confeccionistas de Punto, Proyecto de Asociatividad Comercial. En un inicio estos proyectos tuvieron buena acogida por las empresas

involucradas, uno a uno fueron terminando sin logra los resultados esperados “debido a la poca demanda por productos del Ecuador en Estados Unidos, la falta de preparación del sector productivo del país y la ausencia de liderazgo para desarrollar una estrategia que apoyara y promoviera las exportaciones manufactureras” (CAF, 2007) y adicionalmente a que “el empresariado nacional tuvo expectativas muy altas con respecto a la obtención de resultados inmediatos, cuando lo adecuado era tomar una actitud más estratégica y de largo plazo” (CAF, 2007).

En la ciudad de Ambato se creó el grupo Asociativo ACONTEX, el mismo que agrupa a varios confeccionistas del sector y que durante su tiempo de vida, ha buscado aprovechar las ventajas que la asociatividad brinda. Así han participado en misiones comerciales, programas de capacitación, asistencia a ferias internacionales en busca de materias primas y conocimiento de las últimas tendencias de la moda, entre otros.

CAPÍTULO III

3. MODELO DE GESTIÓN QUE POTENCIE LA DIFERENCIACIÓN

En el Ecuador la industria textil y de confecciones se ha visto involucrada en una dura lucha dentro de un océano rojo, en la cual todas las empresas grandes y pequeñas han debido realizar sus mayores esfuerzos por sostenerse, sacrificando en muchos de los casos su beneficio por mantener su cuota de mercado.

Cinco son los ejes en los se debe trabajar para mejorar la competitividad del sector textil, propuestos por al AITE en su boletín de enero del 2018 (AITE, 2018):

- a) reducción de tarifas de combustibles y mejora de tarifas eléctricas.
- b) reformas y regulaciones en contratos laborales.
- c) revisión, a la baja, de impuestos y tasas.
- d) reducción de tramitología; y,
- e) implementación de un clúster textil.

Como se puede apreciar, solo uno de ellos hace referencia a un trabajo que involucra al sector privado, denotando con esto una marcada dependencia del sector y de sus miembros a las acciones que el gobierno central pueda emprender.

Por otro lado, como la competitividad se da en tres niveles empresa, industria y estado, el Estado juega un papel importante en la generación de las condiciones necesarias para alcanzar la competitividad dando seguridad jurídica para los inversionistas y estableciendo políticas comerciales, educativas, crediticias, laborales, etc.

La industria debe contribuir a la generación de competitividad organizando a las empresas a través de los gremios, representándolas a nivel político en procura de

transmitir sus necesidades reales y presionando a las autoridades gubernamentales, con el fin de que estas adopten las políticas necesarias para lograr las condiciones que ayuden a fomentar la competitividad.

De acuerdo a Castellanos (s.f.), los factores necesarios para alcanzar la competitividad que una empresa debe tener son:

- a) Estrategia y planificación: planeación estratégica.
- b) Flexibilidad: contar con herramientas que den flexibilidad al negocio, la tecnología juega un papel fundamental.
- c) Investigación y desarrollo: para entender los requerimientos del mercado y así garantizar su permanencia en el mismo.
- d) Capital Humano: explotando sus cualidades y capacidades a través de una debida capacitación y profesionalización.
- e) Calidad: es la marca que hace la diferencia en el mercado y como lo señala Deming, está asociada a aumentos de la productividad, la reducción de costos (Deming, 1989)
- f) Innovación y Capacidad tecnológica: pilares fundamentales de la competitividad que aportan eficiencia, rapidez, organización y transparencia a la organización

Entre las acciones utilizadas por las empresas del sector, con el fin de mejorar su desempeño se destacan:

- a) Reducción de costos de mano de obra a través del sistema de maquila.
- b) Enfoque en la moda mediante la contratación de diseñadores especializados.
- c) Inversión especialmente orientada a la renovación de maquinaria, buscando tecnología actual que ayude a optimizar los procesos.
- d) Diversificación de productos con el objetivo de atender varios nichos de mercado.
- e) Uso del marketing especialmente orientado a dar una mejor presencia al producto.

Es importante señalar que son pocas las empresas que las han aplicado como parte de una estrategia clara y definida, sino que más bien han sido acciones aisladas que buscan mantener su cuota de mercado, sin un concepto orientado a la competitividad y diferenciación.

Con este panorama, la estrategia de diferenciación que se plantea se sustenta sobre 3 pilares que permitirán potenciar la competitividad: productividad, calidad e innovación. Estos tres pilares se enmarcan en los aspectos teóricos sobre competitividad y diferenciación a saber: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (Porter, 2008), así como también en los conceptos de las estrategias de los océanos azules con las que se pretende crear nuevos mercados en segmentos que no han sido descubiertos por las demás empresas y, así incrementar los beneficios y la rentabilidad en el largo plazo (Kim & Mauborgne, 2004).

3.1 PRODUCTIVIDAD

De acuerdo al informe a la CEPAL, la productividad se define como “la relación entre la cantidad de lo que se produce y la cantidad de los insumos utilizados en dicha producción” (CEPAL, 2016)

Para lograr un incremento en la productividad, las empresas deberán trabajar en los siguientes aspectos:

- a) Capacitación de la mano de obra.
- b) Uso adecuado de los recursos, uso eficiente de la capacidad instalada.
- c) Análisis de procesos y determinación del proceso productivo que más se ajusta a los objetivos y estructura de la empresa: producción por proyecto, producción por lotes, producción continua o el just in time.
- d) Sistematización de la información y comunicación.
- e) Relación con los proveedores.

3.2 DIFERENCIACIÓN

Según Porter (2008), la diferenciación es la más importante barrera de entrada a otras empresas dentro de una industria, ya que tiene que ver con el reconocimiento de la marca, la lealtad de los clientes, el servicio, los productos, que se logra con una inversión importante de recursos y con el transcurrir del tiempo.

Diferenciarse es hacer las cosas de una forma distinta buscando un fin específico; es entender las necesidades no expresadas de los clientes para que conociendo a fondo el producto que la empresa ofrece, desarrollar las alternativas diferentes para ofrecer al mercado.

Para lograr la diferenciación las empresas deben trabajar en:

- a) Diseño, armonizándolo con las necesidades del cliente y la viabilidad de la producción.
- b) Producto o servicio, buscando aquella característica que complemente su función básica y que le dará la ventaja sobre la competencia.
- c) Calidad; ayuda a tener elevados índices de satisfacción, es clave para la fidelización ya permite asociar la marca con garantía de duración. Es importante que las empresas busquen la certificación de normas de calidad para reforzar la imagen.
- d) Flexibilidad; asociada a la capacidad de adaptación a los cambios en el mercado.
- e) Precio, generando economías a escala o buscando negociaciones ventajosas con los proveedores.
- f) Publicidad, que ayude a comunicar las ventajas del producto a los consumidores.
- g) Distribución, ¿qué tan fácil puede acceder el cliente a los productos de la empresa?

3.3 INNOVACIÓN

La destrucción creativa como la llamó Joseph Schumpeter “generará la aparición de nuevos productos que destruyen antiguos modelos de organización y producción, e inducirán a adoptar otros que permitan un mejor rendimiento de la empresas en el mercado, poder hacer frente a la competencia y mantener liderazgo en la industria” (Montoya, 2012)

La globalización económica que propende la apertura de mercados y movilidad de los factores y productos entre países si bien genera oportunidades para mejorar el bienestar de las sociedades, también trae consigo riesgos elevados para las empresas nacionales las mismas que serán desplazadas y en muchos casos morirán por la falta de una cultura de innovación que les permita competir.

Para lograr la innovación las empresas deben trabajar en:

- a) Reconocer a la innovación como un pilar importante en la diferenciación y competitividad.
- b) Investigación y desarrollo, creando o asignando un departamento o responsable de generar nuevas ideas y asignar el presupuesto correspondiente. La empresa debe tomar en cuenta las ideas que genera su propio personal.
- c) Observar a la competencia, “benchmarking”
- d) Establecer el método; planificación y control.
- e) Financiamiento.
- f) Aseguramiento de la innovación, patentes, marcas, propiedad intelectual.
- g) Explotar el resultado de la innovación, generar ingresos económicos.
- h) Sistematización del conocimiento, que ayude a registrar en forma ordenada la información resultante de proceso de innovación.

El análisis de cada uno de los factores antes mencionados, dará a las empresas una visión clara de su posición en el marco de la competitividad y diferenciación. Para esto en la tabla 5 se proponen los indicadores que ayudarán a evaluar y a generar las estrategias diferenciadoras necesarias para lograr una mayor competitividad:

Tabla 10. Indicadores de competitividad

INDICADORES de PRODUCTIVIDAD			INDICADORES de DIFERENCIACIÓN			INDICADORES de INNOVACIÓN		
Indicador	Cálculo	Estándar	Indicador	Cálculo	Estándar	Indicador	Cálculo	Estándar
Productividad de la Mano de Obra	Costo de Producción y Ventas ----- Salarios Totales Pagados	> 2.31	Diferenciación del Producto	Ventas de Productos Nuevos ----- Ventas Totales	> 0.3	Innovación	Presupuesto Para ID	> 2% de las ventas
Productividad del Capital	Ventas Totales ----- Total de Activos	> 1	Calidad	Devoluciones del Cliente por Calidad ----- Ventas Totales	< 0.03		Costo de Producción Actual ----- Costo de Producción Anterior	< 1
Productividad de las Materias Primas	Costo de las Materias Primas ----- Costo de Ventas	< 0.6		Producción de Segunda ----- Producción Total	< 0.03		# de Personas Dedicadas a ID ----- # Total de Empleados	>0.01
Cualificación del Personal	# de Personas que Cumplen el Perfil ----- # Total de Empleados	> 0.7		# de Estándares Nacionales/Internacionales que Cumplen Los Productos	> 1		# de Ideas Nuevas Transformadas en Ventas Efectivas ----- # Total de Nuevas Ideas	> 0.2
Uso de la Capacidad Instalada	Capacidad Utilizada ----- Capacidad Instalada	> 0.75	Adaptación al mercado	Productos Nuevos Desarrollados ----- Desarrollos Solicitados	> 0.1		Productividad Actual ----- Productividad del Período Anterior	> 1
Grado de Cumplimiento	Pedidos Entregados a Tiempo ----- Total de Pedidos Recibidos	> 0.8	Competitividad	Precio Promedio de Los Productos ----- Precio Promedio de Productos Similares en el Mercado	< 1		# Patentes y Marcas Registradas	>1
Antigüedad de la Maquinaria	# de Máquinas de más de 5 Años ----- # Total de Máquinas	< 0.5		Precio del Producto más Vendido ----- Precio del Producto Similar del Principal Competidor	< 1		# Productos Nuevos Comercializados ----- # Total de Productos en Cartera	> 0.05

Una vez calculados los índices para los tres pilares de la competitividad, las empresas deberán implementar las estrategias y acciones necesarias para corregir y mejorar los puntos en los que tienen falencias y que pueden ser causantes de su falta de competitividad.

A continuación se listan una serie de estrategias que podrían ser adoptadas para cada uno de los indicadores:

3.4 PRODUCTIVIDAD

- Mejorar las condiciones del lugar de trabajo.
- Implementar el orden y limpieza en el lugar de trabajo.
- Capacitar al personal no solo en los temas inherentes a su actividad diaria, sino también en aquellos en los contribuyan a mejorar el desempeño grupal.
- Profesionalizar a los trabajadores, utilizando para esto los sistemas de capacitación y educación que ofrece el estado o entidades privadas y ONG's dedicadas a esta labor.
- Dotar al personal de las herramientas e implementos necesarios para que puedan realizar correctamente su trabajo. En muchas ocasiones el criterio de ahorro que manejan las empresas va en contra de la productividad del personal.
- Destinar los recursos necesarios para lograr que los trabajadores mejoren su rendimiento. Aquí es importante que el empresario considere el uso de esos recursos como una inversión
- Redefinir el proceso productivo buscando la eficiencia, el uso adecuado de los recursos y la optimización de los mismos.
- Establecer un plan y cronograma de actualización de la maquinaria, con el fin de que, la empresa cuente con tecnología de punta más versátil, que ayude a elaborar productos diferenciados de forma eficiente y económica disminuyendo los costos de producción

- Definir los stocks mínimos adecuados y los EOQ, a fin de que las materias primas no falten cuando se necesiten ni sobre en demasía. El correcto manejo de los inventarios se puede constituir en una ventaja competitiva.
- Establecer alianzas con proveedores que aseguren el aprovisionamiento oportuno de los materiales necesarios para la producción. De ser posible y económica, productiva y competitivamente, integrarse horizontal y/o verticalmente para garantizar el cumplimiento oportuno de los compromisos con los clientes.

Para mejorar los indicadores de diferenciación las empresas podrían:

- Capacitar al personal responsable del desarrollo de nuevos productos en técnicas de diseño y moda.
- Contratar un diseñador/diseñadora con experiencia sea de planta o para un proyecto puntal.
- Realizar estudios de mercado que permitan identificar las necesidades de los consumidores y las tendencias de la moda, con el fin de obtener la información necesaria para orientar el trabajo de desarrollo de nuevos productos.
- Definir las materias primas que tiene acogida en el mercado y que brindan diferenciación al producto.
- Suscribirse a revistas o sitios especializados de moda con el fin de contar con información actualizada sobre el tema.
- Buscar proveedores de materias primas que aseguren la calidad y que puedan entregar documentación (certificaciones) de calidad que pueda ser utilizada como garantía de calidad del producto final. Aquí es importante también las certificaciones ecológicas verdes que impactarán en la conciencia ecológica de los consumidores.
- Ver la posibilidad de trabajar con la marca país o generar una que se relacione y que genere pertenencia y sentimiento nacionalista en el consumidor.
- Redefinir los procesos productivos para que permitan la flexibilidad de la producción para cumplir los requerimientos cambiantes del mercado. Este

debe ir de la mano con el trabajo de diseño para lograr un proceso productivo de masificación diferenciada, es decir, el proceso debe ser capaz de generar economías de escala al producir en masa (en grandes cantidades) y al final permitir la diferenciación requerida por el mercado.

- Establecer los mecanismos para publicitar y dar a conocer el producto. No es necesario empezar con grandes y costosas campañas de publicidad. Un buen inicio sería el establecer un logotipo o isotipo que vaya en cada una de las prendas con el fin de empezar a generar recordación en los consumidores. Este deberá ir acompañado de una estrategia de precio y de calidad para que el impacto de recordación en el cliente sea positivo.
- Capacitar a todo el personal de la empresa especialmente al de ventas, de manera que sean capaces no solo de mostrar un producto y tomar pedidos, sino de transmitir a los clientes la esencia de la compañía, su filosofía de producto y calidad. Con esto se estará contribuyendo a generar fidelización en los clientes.

Los indicadores de innovación podrían mejorar con las siguientes estrategias:

- Establecer un responsable de I&D en la empresa dándole la responsabilidad de que cada mes presente al menos 2 productos nuevos.
- Establecer y respetar un presupuesto para investigación y desarrollo, de manera que se cuente con los recursos para: asistencia a ferias internacionales de moda, compra de muestras tanto de materias primas nuevas como de productos de la competencia, suscripciones a medios especializados en tendencias de moda, etc.
- Establecer en la empresa los círculos de innovación que serían reuniones periódicas con todo el personal, a fin de, escuchar las propuestas que ellos puedan generar así como los problemas que tengan y que puedan ser un limitante a la innovación.
- Implementar en la empresa un sistema que ayude a la sistematización de la información y a la transmisión interdepartamental de la misma. Así el proceso

será más eficiente y no se perderá información vital. Ayuda a romper el proceso del “teléfono dañado”.

- Establecer un sistema de incentivos para el personal de manera que se motive la generación de ideas novedosas que puedan ser aplicables y que ayuden a generar diferenciación.
- Buscar usos alternativos a las materias primas o a las prendas terminadas, es decir, ampliar el alcance del producto y del mercado.
- Buscar productos alternativos que siendo fabricados con la misma maquinaria y quizás con las mismas o diferentes materias primas, permitan atender mercados diferentes. Si la empresa está orientada a la confección de prendas de vestir, bien podría ver la alternativa de fabricar también ropa de trabajo, prendas quirúrgicas, productos especializados como los de control de peso, etc.
- Buscar alianzas con universidades o institutos de moda para permitir que los estudiantes de los últimos niveles puedan hacer pasantías en las empresas, así la empresa podrá obtener conocimientos actualizados y el estudiante la experiencia que luego le servirá para iniciar su carrera laboral.
- Registrar las marcas y procesos de innovación propios con el fin de generar barreras de entrada para la competencia. En el país el tema de la propiedad intelectual no está muy desarrollado y en el sector textil especialmente de las confecciones es prácticamente desconocido.
- Establecer una estrategia de incentivos en la que se premie al personal de ventas por la introducción exitosa de los productos nuevos.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- El sector textil constituye una de las principales actividades dentro de la industria manufacturera pese a no representar un porcentaje alto dentro del PIB. La confección y fabricación de prendas de vestir ha mantenido un marcado crecimiento a lo largo de la historia, por lo que se puede determinar que es un segmento de mercado con gran potencialidad de crecimiento.
- La adopción del sistema de dolarización dejó al Ecuador sin herramientas de política monetaria que permitan hacer frente a shocks externos originados por la devaluación de las monedas de países vecinos y, por ende el incremento de importaciones y salida de divisas. Para paliar estos efectos, la OMC contempla y permite que los países puedan aplicar en forma temporal instrumentos como las salvaguardias hasta que el equilibrio comercial se recupere.
- Históricamente la industria textil del Ecuador ha presentado una balanza comercial deficitaria debido a una falta de oferta exportable de productos, carencia de diseño y moda que vuelvan atractivos a sus productos y a su marcada dependencia de importaciones de materias primas de las cuales el país es deficitario.
- Si bien en los años de implementación de las salvaguardias el déficit en la balanza comercial del sector textil y confecciones disminuyó en un 32%, esta reducción o mejora en la balanza comercial no se lo puede atribuir solamente a las medidas de salvaguardia, sino que se debe analizar la economía del país y el

impacto en la disminución del déficit como la disminución del consumo por falta de liquidez y la devaluación del dólar.

- La competencia agresiva de mercados internacionales como Colombia, Perú y principalmente la China, ha provocado que la industria textil y de confección se desarrolle en un escenario de guerra de precios, generando una rentabilidad muy marginal. Hoy por hoy las diferentes ramas del sector textil y de confecciones tienen un enfoque mayor en la producción por volumen, por lo que el potenciamiento a través de las economías de escala es una de las principales directrices a seguir.
- El país es dependiente en un 100% de las importaciones de maquinaria y tecnología para el sector textil. El alto desarrollo tecnológico y especialización de países asiáticos y europeos en esta materia ha hecho que la mayor parte de las máquinas que funcionan en el Ecuador provengan de estas regiones.
- El contrabando y la competencia desleal es uno de los factores que más han afectado al sector textil del Ecuador. Este escenario ha generado mucha incertidumbre para las autoridades al no poder mantener control.
- La competitividad del Ecuador se ha visto limitada por el sistema de dolarización. La fortaleza del dólar y el uso de herramientas de política monetaria como las devaluaciones por parte del resto de países especialmente de los vecinos, ha hecho que la producción exportable ecuatoriana se vuelva más cara y pierda espacio en el mercado internacional.
- Hoy por hoy la competitividad en mercados internacionales tiene una visión diferente, la misma que se genera a través de la diferenciación y especialización, llevando a las empresas a mantener una innovación permanente.

- La poca apertura al comercio internacional evidenciada en los escasos acuerdos comerciales que tiene el país, es otra de las causas que ha reducido la competitividad de su productos.
- Si bien el sector textil y de confecciones, mediante procesos de asociatividad, ha dado pasos importantes para la articulación de clústeres que le permitan alcanzar niveles de competitividad, todavía no logra cristalizar estos esfuerzos y convertirlos en incremento de ventas y por ende de su producción.
- La aglomeración geográfica que el sector presenta en ciertas zonas del país, no ha sido suficiente para cohesionar a las empresas como un verdadero clúster. Hace falta un liderazgo firme y convencido de la potencialidad que generan los clústeres en torno a la competitividad.
- Los encadenamientos productivos del sector textil presentan importantes oportunidades de generar una dinámica de producción en la economía. La industria de la confección por su alto encadenamiento hacia atrás puede demandar la producción de más de 20 sectores, mientras que la actividad de hilos, hilados, tejidos y confecciones debido al alto encadenamiento hacia adelante, se convierte en proveedor de insumos para otros 35 sectores de la industria.

4.2 RECOMENDACIONES

- La empresas del sector textil especialmente de confección deben transformarse y dejar de ser la empresa de garaje y pasar a convertirse en verdaderas empresas formales, no solo en el ámbito legal y tributario, sino en un sentido más amplio, donde los empresarios tengan una clara visión estratégica que les permita enfocar el negocio a largo plazo. Para esto es necesario empezar con la profesionalización y capacitación tanto de sus directivos como empleados.

- Es necesario que las empresas del sector textil y confecciones generen una cultura empresarial orientada a la calidad, eficiencia, productividad y a la innovación. Si la visión de los directivos es clara y encuentran las formas de transmitirla al resto de miembros de la empresa, será mucho más fácil alcanzar la competitividad.
- Es necesario que se realice una evaluación de la situación competitiva actual de las empresas del sector textil y de confección del Ecuador. Tradicionalmente la competencia y diferenciación ha sido vía precios, sacrificando la calidad y con muy poca innovación. El uso de una herramienta como la sugerida en el presente trabajo, ayudará a las empresas a ver su realidad para que puedan tomar las acciones correctivas que consideren.
- Los empresarios deben aprovechar la fortaleza de sus agremiaciones como la AITE o la CAPEIPI, con el fin de, generar la presión necesaria hacia el gobierno, de manera de lograr las condiciones políticas que faciliten la competitividad.
- Aunque algunas experiencias asociativas que se dieron en años pasados fracasaron y no lograron los objetivos planteados, queda la enseñanza y la experiencia de que es posible generar grupos asociativos, que correctamente liderados alcancen metas como: reducir costos de producción, tener presencia internacional, gestionar el financiamiento necesario para una reconversión industrial, buscar capacitación especializada entre otros.
- Es importante que las empresas del sector busquen replicar las experiencias exitosas de países como España, que encontraron en la asociatividad, la respuesta a una profunda crisis que vivió el sector. Analizar la experiencia de Barcelona en España o Prato en Italia, dará luces para los cambios que el sector textil ecuatoriano necesita.

- Analizar los diferentes eslabones que conforman la cadena de valor y los sectores con los que la industria textil se interrelaciona, brindará información útil para: buscar nuevos mercados, obtener nuevas materias primas, alcanzar mejores condiciones de precio y/o crédito, entender lo hace mejor la competencia y con esto tomar las mejores decisiones.
- Una integración vertical permitirá unir los eslabones de la cadena de valor y así poder redistribuir la rentabilidad en las diferentes etapas de producción hasta llegar al consumidor a través de la comercialización.
- Buscar los canales de distribución más adecuados permitirá no solo el acceso a nuevos mercados y/o a mejores niveles de rentabilidad y sino que también brindará la oportunidad de mejorar la productividad y la calidad así como también obligará a que la empresa y su personal entre en el círculo virtuoso de la innovación.
- A nivel gremial la AITE debería establecer un instituto de investigación de tendencias y moda, financiado por los aportes de los miembros de la agremiación cuyo objetivo principal sería el de generar información periódica sobre las tendencias de moda a nivel mundial y su aplicabilidad a la realidad ecuatoriana. Este informe sería un insumo importante para la toma de decisiones estratégicas de las empresas del sector.
- Si bien el Sector Textil de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha cuenta con una escuela de capacitación, esta no es conocida ni utilizada por la mayoría de los miembros por lo que la CAPEIPI debería dar a conocer de mejor forma los servicios que brinda a sus asociados.
- La apertura comercial en términos que favorezcan a los productos ecuatorianos debe ser buscada por el gobierno.

BIBLIOGRAFÍA

1. AITE. (30 de marzo de 2016). *Industria Textil y Confección: Sector estratégico, generador de riqueza*. Obtenido de Asociación de Industriales Textileros del Ecuador: <http://aite.com.ec/boletines/2016/industria-textil.pdf>
2. AITE. (Enero de 2018). 2018: Un año para potenciar la competitividad de la industria. *Asociación de Industriales Textiles del Ecuador*, 3, 1-4. Obtenido de http://www.aite.com.ec/boletines/2018/mensual_GROUP_ENE_2018.pdf
3. Andrade, D. (2018). *Nueva Geografía Económica*. Obtenido de <http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/economia-internacional/15-progresos/51-nueva-geografia-economica>
4. Banco Mundial. (2014). *Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB): Ecuador*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=EC>
5. BCE. (Julio de 2017). *Matriz Insumo Producto Industria por Industria (MIP)*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/MenuMatrizInsumoProducto.htm>
6. CAF. (2007). *Tejiendo capacidades para la exportación: Textiles y confecciones del Ecuador y el mercado de los E.E.U.U.* Bogotá: Panamericana Formas e Impresos. Obtenido de <http://publicaciones.caf.com/media/1350/172.pdf>
7. Castellanos, C. (s.f.). *Factores clave para alcanzar la competitividad*. Obtenido de http://www.joseacontreras.net/admon/Competitividad/competitividaddotrospfs/ecturecoomista/Factores_clave_para_la_competitividad.pdf
8. Castellet, N. G., & Sampa, G. (2009). *El arbitraje internacional: Cuestiones de actualidad*. Barcelona: JM Bosh Editor.
9. CEPAL. (2016). *Productividad y brechas estructurales en México*. México: Naciones Unidas. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40165/1/S1600553_es.pdf
10. Cuví, N. (2011). Auge y decadencia de la fábrica de hilados y tejidos de algodón la industrial, 1935-1999. *Revista Ecuatoriana de Historia*, 33(1), 63-95. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3046/1/04-ES-Cuvi-s.pdf>
11. Datos Macro. (Mayo de 2018). *El IDH en Ecuador en los 0,739*. Obtenido de <https://www.datosmacro.com/idh/ecuador>

12. Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
13. Diario El Comercio. (15 de marzo de 2017). *Sector textil es el segundo de Ecuador que genera más empleo*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/sectortextil-ecuador-feria.html>
14. Gómes, M. A. (10 de diciembre de 2014). *La diferencia entre una devaluación y una depreciación*. Obtenido de Dinero en Imagen: <http://www.dineroenimagen.com/2014-12-10/47664>
15. INEC. (Junio de 2017). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo: Indicadores de Pobreza y Desigualdad*. Obtenido de Ecuador en Cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2017/Junio/062017_Pobreza%20VF.pdf
16. Jácome, H. (2010). *Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES: Sector Confecciones*. Quito: FLACSO - MIPRO. Obtenido de <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/jf8ezid3rcd8r0yv0c3e9ad6f7fgck.pdf>
17. Kim, C., & Mauborgne, R. (2004). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.
18. Mankiw, G. (2012). *Principios de Economía* (6ta. ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores.
19. MCEI. (s.f.). *Acuerdos Comerciales*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones: <https://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales/>
20. MCEI. (s.f.). *Barreras Comerciales*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones: <http://www.comercioexterior.gob.ec/barreras-comerciales/>
21. Mejía, C. A. (s.f.). *La propuesta de valor*. Obtenido de Documentos Planning: http://www.planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Julio2003.pdf
22. Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos. (2014). *Código Orgánico Integral Penal*. Quito: Gráficas Ayerve C.A. Obtenido de https://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/2014/05/c%C3%B3digo_org%C3%A1nico_integral_penal_-_coip_ed._sdn-mjdhc.pdf
23. Montoya, C. A. (2012). *Destrucción Creativa*. *Revista Ciencias Estratégicas*, 20(28), 213-216. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1513/151326917001.pdf>

24. OMC. (s.f.). *¿Qué es la Organización Mundial del Comercio?* Obtenido de Organización Mundial de Comercio: https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/fact1_s.htm
25. OMC. (s.f.). *Aranceles*. Obtenido de Organización Mundial de Comercio: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tariffs_s/tariffs_s.htm
26. OMC. (s.f.). *Información técnica sobre salvaguardias*. Obtenido de Organización Mundial de Comercio: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/safeg_s/safeg_info_s.htm
27. OMC. (s.f.). *Las salvaguardias*. Obtenido de Organización Mundial de Comercio: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/safeg_s/safeg_s.htm
28. Ordóñez, M. (2015). Los dos lados de la tela. *Revista Gestión*(255), 52-59.
29. Paredes, C. (2010). Clusters y desarrollo local: El caso del distrito textil en Atuntaqui. En FLACSO, *Eutopía* (págs. 101-112). Quito: Revista de Desarrollo Económico Territorial. Obtenido de http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/2984/3/07-Clusters_y_desarrollo_Cesar_Paredes.pdf
30. Porter, M. (1998). Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions. *Harvard Business School Working Paper*, 3-46. Obtenido de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.199.4104&rep=rep1&type=pdf>
31. Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F.: Grupo Editorial Patria, S.A de C.V.
32. Sarasola, A. (2015). *La industria de la moda, un inmenso océano rojo*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/3809/TFG001116.pdf?sequence=1>
33. SENA. (2017). *Rendición de cuentas*. Obtenido de Aduana del Ecuador: <https://www.aduana.gob.ec/rendicion-de-cuentas/>
34. Telesur. (26 de noviembre de 2016). *¿Cuánto ha cambiado Ecuador con la Revolución Ciudadana?* Obtenido de <https://www.telesurtv.net/news/Cuanto-ha-cambiado-Ecuador-con-la-Revolucion-Ciudadana--20150115-0097.html>
35. Vela, M. (2009). Salvaguardia: Artificio que limita el comercio. *Revista Gestión*(183), 14-20.
36. Vivanco, G. (26 de octubre de 2015). *Historia Industria Textil – Ecuador*. Obtenido de Gabriel Vivanco: Taller de Diseño: <https://gabrielvivancotallerdis.wordpress.com/2015/10/26/historia-industria-textil-ecuador/>

37. Vives, X. (s.f.). *Competitividad en las empresas y los destinos del turismo*.
Obtenido de Tourism, Business & Planning:
http://www.c4tourism.com/files/noticias/3_pdf_es.pdf
38. Zibell, M. (24 de Mayo de 2017). *Tras 10 años de gobierno, además de un Ecuador dividido, ¿qué más deja Rafael Correa?* Obtenido de BBC Mundo, Ecuador: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-38980926>