

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE MAGISTER EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ANÁLISIS DEL SECTOR TEXTIL ECUATORIANO Y EL APORTE  
QUE LA CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS LE PUEDEN DAR  
A SU CRECIMIENTO**

**AUTOR: Luis Enrique Nicolalde Reinoso**

**DIRECTOR: Ing. Roberto Hidalgo**

**2016**

**Quito-Ecuador**

## CERTIFICACIÓN

Yo, LUIS ENRIQUE NICOLALDE REINOSO, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación; y, que ésta es original, es auténtica y personal. Para todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

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



**LUIS ENRIQUE NICOLALDE REINOSO**

Yo, Roberto Hidalgo, Declaro que, en lo que yo personalmente conozco, el señor LUIS ENRIQUE NICOLALDE REINOSO, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, autentica y personal.



**ING. ROBERTO HIDALGO**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a todos los profesores, que con su guía y conocimiento han sido partícipes de que consiga esta nueva meta académica. También quiero agradecer a mi familia por darme su apoyo en cada reto que enfrento.

Y agradezco a Dios, por brindarme la paz y tranquilidad emocional, frente a los momentos de adversidad.

## ÍNDICE

### CAPÍTULO I

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1	PROBLEMA A INVESTIGAR.....	1
1.2	OBJETIVOS.....	2
1.2.1	Objetivo general .....	2
1.2.2	Objetivos específicos .....	2
1.3	JUSTIFICACIÓN.....	3
1.4	METODOLOGÍA.....	4
1.5	MARCO TEÓRICO .....	6
1.5.1	Emprendimiento .....	6
1.5.2	Tipos de emprendimiento.....	7
1.5.2.1	Emprendimiento por necesidad.....	7
1.5.2.2	Emprendimiento por oportunidad .....	7
1.5.2.3	Emprendimiento dinámico.....	7
1.5.3	Emprendimiento y desarrollo local .....	11
1.5.4	Herramientas de apoyo al emprendedor.....	13
1.5.4.1	Plan de Negocios.....	13
1.5.4.2	Modelo Canvas .....	15
1.5.5	Análisis del entorno.....	19
1.5.6	Análisis competitivo.....	22
1.5.7	Matriz FODA .....	22

### CAPÍTULO II

<b>2</b>	<b>POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL SECTOR TEXTIL .....</b>	<b>24</b>
2.1	MARCO LEGAL .....	24
2.2	MARCO INSTITUCIONAL .....	28
2.2.1	Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017 .....	29
2.2.2	Política Industrial del MIPRO.....	30

2.2.3 Normativa técnica de calidad .....	31
2.2.4 Barreras arancelarias .....	33

### **CAPÍTULO III**

<b>3 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR TEXTIL .....</b>	<b>35</b>
3.1 ANÁLISIS EXTERNO .....	35
3.2 ANÁLISIS INTERNO .....	45
3.3 ANÁLISIS COMPETITIVO.....	55
3.3.1 Poder de negociación de los compradores .....	56
3.3.2 Poder de negociación de los proveedores .....	57
3.3.3 Amenaza de nuevos entrantes .....	58
3.3.4 Amenaza de productos sustitutivos .....	59
3.3.5 Rivalidad entre los competidores .....	59

### **CAPÍTULO IV**

<b>4 EL EMPRENDIMIENTO EN EL ECUADOR.....</b>	<b>63</b>
4.1 CARACTERIZACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO EN EL ECUADOR .	63
4.1.1 Investigación de la Universidad Andina Simón Bolívar.....	63
4.1.2 Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Ecuador – 2015 .....	66

### **CAPÍTULO V**

<b>5 PROPUESTA DE IMPULSO PARA EL SECTOR TEXTIL .....</b>	<b>70</b>
5.1 ANÁLISIS FODA .....	70
5.2 DISEÑO DE ESTRATEGIAS E INVOLUCRADOS .....	79
5.3 PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.....	82

### **CAPÍTULO VI**

<b>6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>88</b>
6.1 CONCLUSIONES .....	88
6.2 RECOMENDACIONES .....	90

<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>95</b>
ANEXO 1: Caracterización del Plan de Negocios .....	96

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Modelo Canvas .....	17
Figura 2.	Análisis PEST .....	20
Figura 3.	Exportaciones Sector Textil.....	38
Figura 4.	Desempleo .....	39
Figura 5.	Producto interno bruto .....	40
Figura 6.	Producto interno bruto del sector textil .....	41
Figura 7.	Inflación.....	41
Figura 8.	Consumo de los hogares .....	42
Figura 9.	Balanza Comercial.....	43
Figura 10.	Balanza Comercial sector textil.....	44
Figura 11.	Resultado de preguntas a los expertos del sector textil .....	55
Figura 12.	Ánalisis competitivo .....	56
Figura 13.	Cadena productiva sector textil .....	57
Figura 14.	Edad del emprendedor .....	63
Figura 15.	Nivel de educación del emprendedor .....	64
Figura 16.	Profesión del emprendedor.....	64
Figura 17.	Número de empleados a iniciar el emprendimiento .....	65
Figura 18.	Socios al iniciar el negocio.....	65
Figura 19.	Conocimiento del negocio .....	66
Figura 20.	Proceso del emprendedor.....	82
Figura 21.	Relación Plan de Negocios y Canvas .....	83
Figura 22.	R1- Plan Negocios y Canvas .....	84
Figura 23.	R2- Plan Negocios y Canvas .....	84
Figura 24.	R3- Plan Negocios y Canvas .....	85
Figura 25.	R4 - Plan Negocios y Canvas .....	85
Figura 26.	R5 - Plan Negocios y Canvas .....	86
Figura 27.	R6 - Plan Negocios y Canvas .....	87

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Tipo de emprendimiento según Programa IMPACT-A .....	9
Tabla 2.	Tipo de emprendimiento Modelo Bosi.....	10
Tabla 3.	Tipos de emprendimiento según Metodología del Global Entrepreneurship.....	11
Tabla 4.	Importancia Modelo Canvas.....	18
Tabla 5.	Ventajas y desventajas Modelo Canvas .....	19
Tabla 6.	Instituciones públicas ligadas al desarrollo productivo.....	28
Tabla 7.	Exportaciones del Ecuador .....	37
Tabla 8.	Exportaciones Sector Textil .....	37
Tabla 9.	Balanza Comercial Sector Textil.....	44
Tabla 10.	Número de empresas del sector textil.....	45
Tabla 11.	Personal ocupado del sector textil .....	46
Tabla 12.	Entrevista a expertos.....	48
Tabla 13.	Preguntas a los expertos del sector textil.....	49
Tabla 14.	Empresas del sector textil .....	61
Tabla 15.	Factores críticos para el emprendimiento – Informe GEM .....	68
Tabla 16.	Matriz de factores internos (EFI) .....	72
Tabla 17.	Matriz de factores externos (EFE).....	73
Tabla 18.	Matriz EFI ordenada por importancia según el valor ponderado .....	74
Tabla 19.	Matriz EFE ordenada por importancia según el valor ponderado .....	75
Tabla 20.	Factores claves con mayor calificación.....	76
Tabla 21.	Fundamentación de estrategias en base a Matriz FODA.....	76
Tabla 22.	Matriz de estrategias FO - FA .....	77
Tabla 23.	Matriz de estrategias DO - DA.....	78
Tabla 24.	Matriz de involucrados .....	81
Tabla 24.	Ventajas y desventajas del Plan de Negocios.....	97
Tabla 25.	Estructura del Plan de Negocios.....	98

## SÍNTESIS

Este estudio tiene como finalidad principal, determinar el impacto que la creación de nuevas empresas puede dar al crecimiento del sector textil ecuatoriano. Para esto en primera instancia se realizó un análisis de la situación actual de la industria, que abarcó los siguientes puntos:

- Marco Legal: Como punto más relevante vale la pena señalar que con la implementación el año 2010, del Código Orgánico de la producción, Comercio e Inversiones (COPCI), el gobierno buscó incentivar el cambio de la matriz productiva del país, con la sustitución de importaciones a través del fortalecimiento de la industria nacional y nivelar la balanza comercial que es deficitaria.
- Situación actual del sector: De acuerdo al análisis del comportamiento histórico, se pudo determinar que ha existido una contracción en esta industria, que va de la mano con la caída de sufriera, la economía a partir del año 2015 y con la apreciación del dólar, que hace que los costos de producción sean menos competitivos en comparación del producto importado.

Otro aspecto clave de estudio fue el analizar las características del emprendedor en el Ecuador, para esto se utilizó como fuentes de información el informe GEM y el estudio realizado por el Doctor Wilson Araque. Estos dos estudios proporcionaron una visión detallada del perfil del emprendedor, pero vale la pena señalar que esta información no es específicamente del sector textil. Con el cual se pudo observar que en el país si bien es cierto existen muchos emprendimientos, un gran porcentaje de ellos no son sustentables en el largo plazo.

Como parte del entendimiento de la Industria, se realizó entrevistas a actores importantes de la misma, como lo son: Gobierno, Industria (AITE), Empresa privada, Docentes Universitarios. Lo cual permitió tener diferentes ópticas y puntos en común que fueron, sobre la situación del Sector Textil.

Este último punto fue clave para poder realizar un análisis FODA, del sector Textil, y así poder identificar los aspectos relevantes y formular estrategias para cada punto clave.

Como aporte general del proyecto, se pudo determinar que existen varios aspectos fundamentales que se deben, mejorar como es el fomentar los encadenamientos productivos, que permitan que el fortalecimiento de la industria, para esto se necesita que todos los actores colaboren entre sí.

Otros de los pilares fundamentales para que los emprendimientos, sean sostenibles en el tiempo, es que se debe trabajar en planes de capacitación, este es uno de los puntos en el cual la mayoría de entrevistados indicó que era uno de los puntos a mejorar. Por este motivo este proyecto hace énfasis en modelos de gestión de negocios, que sean relativamente fáciles de implementar y que sean una herramienta que ayude al futuro emprendedor en la toma de decisiones en su negocio.

## **ABSTRACT**

This study has as main objective, to determine the impact that the creation of new companies can give to the growth of the Ecuadorian textile sector. For this in the first instance an analysis of the current situation of the industry was carried out, covering the following points:

- Legal Framework: As a more relevant point it is worth noting that with the implementation of the Organic Code of Production, Trade and Investment (COPCI) in 2010, the government sought to encourage the change of the country's productive matrix, with the substitution Of imports through the strengthening of the national industry and leveling the trade balance that is deficit.
- Current situation of the sector: According to the analysis of historical behavior, we can determine that there has been a contraction in this industry, which goes hand in hand with the fall of suffering, the economy from 2015 and the appreciation of the dollar, Which makes the costs of production less competitive compared to the imported product.

Another key aspect of the study was to analyze the characteristics of the entrepreneur in Ecuador, for which the GEM report and the study by Dr. Wilson Araque were used as sources of information. These two studies provided a detailed view of the entrepreneur's profile, but it is worth noting that this information is not specifically the textile sector. With which it was possible to observe that in the country although it is certain exist many projects, a great percentage of them are not sustainable in the long term.

As part of the understanding of the Industry, interviews were conducted with important stakeholders such as: Government, Industry (AITE), Private Enterprise, University Teachers. Which allowed to have different optics and common points that were, on the situation of the Textile Sector.

This last point was key to be able to carry out a SWOT analysis, of the Textile sector, in order to be able to identify the relevant aspects and formulate strategies for each key point.

As a general contribution of the project, it was possible to determine that there are several fundamental aspects that should be improved, such as fostering productive linkages, which allow the strengthening of the industry, for this it is necessary that all the actors collaborate with each other.

Another of the fundamental pillars for the projects to be sustainable over time is that they must work on training plans, this is one of the points in which most interviewees indicated that it was one of the points to be improved. For this reason, this project emphasizes business management models that are relatively easy to implement and that are a tool that will help the future entrepreneur in making decisions in his business.

## **CAPÍTULO I**

### **1 INTRODUCCIÓN**

#### **1.1 PROBLEMA A INVESTIGAR**

El sector textil en el Ecuador tiene una alta tradición entre la clase empresarial, las primeras ejecuciones se remontan a la época colonial, con los grandes productores textiles de la provincia de Imbabura. Con el transcurrir del tiempo, el sector se transformó en una fuente constante de mano de obra, la producción textil se concentra en abastecer el mercado nacional. A partir de la década del noventa del siglo anterior, la industria textil se dinamizó, hasta alcanzar niveles importantes de exportación especialmente a los países vecinos. Con la llegada de la dolarización, el sector ejecutó inversiones en maquinaria y la capacitación de la mano de obra.

Según cifras de la Superintendencia de Compañías (SC), el sector tiene registradas 2.304 empresas en el año 2013 que se dedican a la actividad textil, entre las organizaciones registradas como personas jurídicas y, que se encuentran bajo la codificación CIIU 13 y 14, como fabricación de productos textiles y fabricación de prendas de vestir respectivamente. En el año 2014, el número de empresas disminuyó a 2.216 y en el año 2015 en 2.181. Esto refleja, una disminución promedio de 3% en el número de empresas del sector.

En cuanto al número de personal ocupado entre las empresas mencionadas, existe una disminución en el número de empleados, entre el año 2013 y 2015. Las personas empleadas directamente disminuyeron de 19.870 a 17.823.

En lo que se refiere a cifras financieras correspondientes a los ingresos del sector textil, en el año 2013, generó 810 millones de dólares en ventas y utilidades por 50 millones de dólares; esto indica una rentabilidad promedio de 6%. En el año 2014, las cifras de ingreso se incrementaron a 903 millones y las utilidades disminuyeron a 47 millones. En

el año 2015, las ventas disminuyeron a 865 millones y las utilidades a 31 millones. La rentabilidad promedio del sector disminuyó a 4%.

Esta información indica la importancia del sector textil en la dinámica de la economía nacional y, es evidente que atraviesa una crisis ligada a factores externos e internos, que se analizan en el presente documento. Es por ello, que las autoridades estatales deben enfocarse en generar políticas públicas para apoyar al sector, alineadas al Plan Nacional del Buen Vivir, Cambio de la Matriz Productiva y, a las últimas medidas de control del comercio exterior para proteger la industria textil nacional.

Ante la información expuesta, cabe generar un proceso de investigación que conduzca al análisis del emprendimiento en el sector textil y verificar si existe una relación directa con el crecimiento del sector mencionado. En base a esta información se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el aporte que puede generar la creación de nuevas empresas en el sector textil ecuatoriano?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo general

Analizar el sector textil ecuatoriano para determinar el aporte de la creación de nuevas empresas en su crecimiento.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Investigar la situación actual de las empresas del sector textil en el Ecuador.
- Analizar las políticas públicas que adopta el gobierno para impulsar el emprendimiento en el sector textil.
- Estudiar el perfil y características del emprendedor ecuatoriano.

- Examinar las nuevas oportunidades de negocios vinculados con el sector textil en el Ecuador.
- Exponer los lineamientos que deben cumplir los emprendimientos para que sean un aporte para el crecimiento del sector textil.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

La principal justificación para el proyecto constituye su lineamiento con el Plan Nacional del Buen Vivir (2013), en el objetivo 10, que establece, impulsar la transformación de la matriz productiva, a través de la política 10.1, que menciona diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional. Especialmente con los artículos a, b, c y g:

- a. Impulsar y fortalecer las industrias estratégicas claves y sus encadenamientos productivos, con énfasis en aquellas que resultan de la reestructuración de la matriz energética, de la gestión soberana de los sectores estratégicos y de las que dinamizan otros sectores de la economía en sus procesos productivos.
- b. Articular la gestión de los sectores estratégicos a la Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva y a la vocación productiva de los territorios y su diversidad poblacional.
- c. Consolidar la transformación productiva de los sectores prioritarios industriales y de manufactura, con procesos de incorporación de valor agregado que maximicen el componente nacional y fortalezcan la capacidad de innovación y de aprendizaje colectivo.
- g. Fomentar la sustitución selectiva de importaciones, en función del potencial endógeno territorial, con visión de encadenamiento de industrias básicas e intermedias.

Conocer la formulación conceptual sobre el tema investigado, con el fin de plantear soluciones en base a los lineamientos que se generen para el desarrollo económico del país; en base a la generación de nuevos negocios en un sector de alta importancia para la economía nacional por su aporte con el pago de tributos y la generación de empleo.

Permitir el diseño de una investigación metodológica basada en fuentes primarias y secundarias que pueda receptar información valiosa para el desarrollo del proyecto, utilizando estadísticas del sector privado y público; otra fuente de información se refiere a entrevistas a expertos del sector textil.

La ejecución del proyecto de investigación es importante, porque permite vincular el sector textil con la generación de nuevos emprendimientos, que pueden permitir un impulso en el crecimiento del sector. Es por ello, que su análisis se constituye en un aporte técnico e innovador del investigador con la comunidad.

En el ámbito empresarial el resultado del análisis de la industria textil ecuatoriana permitirá medir el impacto que tendrá en la misma la creación de nuevas empresas que oferten productos en el mercado nacional, de tal forma que sustituyan a los productos importados.

#### **1.4 METODOLOGÍA**

Los métodos utilizados en la investigación, son el método inductivo en el desarrollo de la actual investigación, el que permitirá analizar científicamente acontecimientos particulares en el proceso de emprendimiento en el sector textil, esto permite concluir generalidades aplicables al proyecto de investigación. Adicionalmente, se empleó el método analítico – sintético, que corresponde por el análisis y síntesis de la información recolectada de libros, informes y estadísticas es una característica permanente en el desarrollo del proyecto; un ejemplo de lo expuesto lo constituyen las tablas, gráficos, resúmenes, citas de texto etc., que muestran un investigación objetiva, sistemática, analítica y sintética en el manejo de la información de fuentes primarias y secundarias.

El nivel de estudio es descriptivo, porque los objetivos buscan caracterizar los hechos relevantes a la investigación. Según Gómez (2012) “los estudio descriptivos buscan especificar las propiedades y aspectos importantes del fenómeno que se somete a análisis”. En el caso de la investigación pretende estudiar las propiedades del proceso de emprendimiento en el sector textil que aporte al crecimiento del mencionado sector.

En cuanto a la técnica de investigación, corresponde a una investigación mixta, porque presenta una combinación entre cuantitativo y cualitativo. Como lo menciona Hernández Sampieri (2010) “los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos de investigación que implican la recolección y análisis de información cuantitativa y cualitativa” (p. 546).

En base a lo mencionado se determina la investigación como:

- Cuantitativa, al evaluar la información estadística del sector textil por medio de la investigación en organismos oficiales y estadísticas de comercio exterior. Disponibles en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Superintendencia de Compañías y Banco Central.
- Cualitativa, a través de la generación de entrevistas con expertos para conocer la viabilidad de la generación de nuevos negocios en el sector investigado y comprender la visión de personas que tienen experiencia en emprendimiento y políticas públicas.

Las fuentes de información serán primarias a través de la utilización de herramientas de investigación como entrevistas a expertos para conocer la situación del sector textil, junto con el apoyo de información estadística recolectada en fuentes oficiales. Fuentes secundarias, también serán usadas con la recopilación de material bibliográfico referente a la temática de investigación.

Para el tratamiento y análisis de la información obtenida, se utilizan las tablas de resultados presentadas en cuadros estadísticos. Los resultados serán procesados mediante

la estadística descriptiva y, presentados mediante cuadros, barras y gráficos circulares. La interpretación será en función del marco teórico, a fin de obtener resultados, conclusiones y recomendaciones que a futuro, han fundamentado certeramente la propuesta.

## 1.5 MARCO TEÓRICO

### 1.5.1 Emprendimiento

El emprendimiento es una actividad innata al ser humano, en su búsqueda por crecer como persona y alcanzar un nivel de bienestar, que le permita satisfacer sus necesidades y actuar como un agente de cambio positivo para la sociedad con la generación de empleo y pago de tributos. Según Saieh (2011), el emprendimiento consiste en la generación de un nuevo proyecto con acciones orientadas a mejorar la calidad de vida de la sociedad y el desarrollo del emprendedor. En un aspecto mercantilista, los autores Rodríguez & Fernández (2002), definen al emprendimiento como “el inicio de un proyecto que lleva en sí el germen o la posibilidad de una futura empresa” (pág. 15).

Un concepto con mayor amplitud de emprendimiento, debe tomar en cuenta la relación del emprendedor con la comunidad y, tomar en cuenta al emprendedor como un pilar para el avance de la sociedad. Así lo estableció el economista austriaco Schumpeter<sup>1</sup>, que en su obra, la Teoría del Desarrollo Económico, establece que el emprendimiento es un pilar para el avance de la sociedad.

En este aspecto, el emprendedor juega un rol fundamental en la sociedad como agente de cambio, que lo define Ardoy (2006) como “quien identifica una oportunidad de negocio y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha” (pág. 15).

---

<sup>1</sup> Economista estudioso del tema del emprendimiento, profesor de la Universidad de Harvard y ministro de Finanzas de Austria. Su libro la Teoría del Desarrollo Económico fue publicado en el año de 1934.

### **1.5.2 Tipos de emprendimiento**

Se ha establecido dos tipos de emprendimiento, que nacen del oportunismo y la necesidad del mercado en el que se encuentran las personas al momento de crear y generar una idea de negocio. Estos tipos de emprendimiento son: Emprendimiento por Oportunidad y Emprendimiento por Necesidad. (Lazcano & Plaza, 2012)

Además de estos dos tipos de emprendimiento, existe un tipo adicional que es el Emprendimiento Dinámico; impulsado por organismos estatales como el Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) y el Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador (MIPRO).

#### **1.5.2.1 Emprendimiento por necesidad**

Se refiere al emprendimiento de una nueva empresa porque no hay otra mejor opción de empleo y se tiene que subsistir. Este emprendimiento es realizado por personas de escasos recursos y que poseen niveles de educación bajo. (Lazcano & Plaza, 2012)

#### **1.5.2.2 Emprendimiento por oportunidad**

Este tipo de emprendimiento se da cuando se identifica una oportunidad comercial y se instala un negocio para aprovecharla. Generalmente, este emprendimiento es realizado por personas con niveles de estudios superiores. (Lazcano & Plaza, 2012)

#### **1.5.2.3 Emprendimiento dinámico**

Este tipo de emprendimiento tiene un alto nivel de crecimiento, aproximadamente del 35%, por lo que se convierten de micro empresas a pequeñas empresas en un período corto de tiempo, obteniendo ventas mínimas anuales de \$100.000 por su alto nivel de innovación. (Lazcano & Plaza, 2012)

Según Ghemawat (2000), para formular clasificaciones que determinan la actividad del emprendimiento, es importante destacar el entorno donde se desarrollan estos emprendimientos, tal es así, que el estudio del emprendedorismo mantiene una investigación constante, determinando su finalidad en la expansión y aceptación que ha logrado en cada continente. (p. 48)

Se destacan tres clasificaciones principales, el programa de emprendimiento IMPACT-A, que lo clasifica por la característica del emprendedor; el modelo BOSI, que clasifica los emprendimientos por la personalidad del emprendedor y, por último, la clasificación del Global Entrepreneurship Monitor, que tiene un enfoque por su origen.

- **Programa IMPACT-A**

Es un programa que tiene su origen en el año 2011 en Cali, formado por Corporación Ventures y con colaboración de Fundación Avina, Bavaria y Endeavor, entre otras facultades de distintas universidades de la República de Colombia. La potencialidad del programa reposa en la necesidad de apoyar los emprendimientos con un alto potencial de expansión y, por emitir la oferta institucional para emprendimientos (Fundación Avina, 2015). Al caracterizar al emprendedor toman su accionar, dando origen a diversos tipos de emprendimientos, los cuales se presentan a continuación:

**Tabla 1. Tipo de emprendimiento según Programa IMPACT-A**

<b>Tipo de emprendimiento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Intraemprendimiento</b>	Este emprendimiento se da dentro de organizaciones ya formadas que tienen su existencia por más de 3 años, donde los principales autores son los empleados que se consideran como emprendedores, con ideas, proyectos, procesos innovadores que ayuden al desarrollo de cada área empresarial (Fundación Avina, 2015)
<b>Emprendimiento serial</b>	Se da por la continuidad de emprendimientos que se ejecutan por parte del emprendedor, quien se enfoca en un mercado amplio, en el cual, se encuentre posicionado, y pretende mediante su éxito, asegurar la puesta en marcha de otros emprendimientos en los que tiene un conocimiento claro y experiencia adquirida. (Gómez, Martínez, & Arzusa, 2006).
<b>Emprendimiento social</b>	La sociedad es el eje donde se ponen en marcha los emprendimientos, ésta no siempre se desarrolla en un ambiente ideal y, para que se solucionen los problemas que enfrenta como puede ser el desempleo, se ejecuta emprendimientos que respalden un beneficio económico para los emprendedores, se dan impulsos tanto individuales como grupales. (Acs & Amoros, 2008)
<b>Ecoemprendimiento</b>	Este emprendimiento se enfoca en la ecología, en el que se distinguen temas sociales y ambientales, se trabaja con las tecnologías que se tienen disponibles, fusionándolas con la naturaleza para encontrar eficiencia ecológica, logrando un carácter de responsabilidad social con el medio en el que se desarrolla la organización. (Isenberg, 2011)

Fuente: Fundación Avina (2015)

- **Modelo BOSI**

Esta clasificación del emprendimiento se basa en la metodología BOSI, el cual destaca cuatro perfiles básicos del emprendedor, el constructor (Builder), el oportunista (Opportunist), el especialista (Specialist) y el innovador (Innovator), de estos puntos se origina el nombre de la metodología con sus iniciales en idioma inglés (Abraham, 2011). En el año 2011 el autor Abraham John publica su libro ADN Empresarial, quien explica que no todos los empresarios son iguales y, a su vez los emprendimientos que estos realizan son por diversas personalidades tras su metodología, Abraham lo clasifica así:

**Tabla 2. Tipo de emprendimiento Modelo Bosi**

<b>Tipo de emprendimiento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Emprendimiento constructor</b>	En este emprendimiento sobresale el emprendedor como el visionario, un estratega que se orienta a su competencia y a destacar sobre ella, es decir, que los emprendimientos de este tipo son determinados, calculados y metódicos. (Abraham, 2011)
<b>Emprendimiento Oportunista</b>	Cada emprendedor tiene su lado especulativo (Abraham, 2011), el oportunismo acecha el lugar correcto, un momento indicado y un tiempo equilibrado que permite obtener ganancias mayoritarias, al destacar una oportunidad de negocio, el emprendimiento surge aplicando ideas que resulten en ganancias.
<b>Emprendimiento especialista</b>	La especialización direcciona a conocer un tema de forma completa, con el cual se pueda experimentar conocimiento de alto nivel, los emprendimientos que se dan por especialización nacen en las empresas donde la persona permanece entre 15 y 30 años, con lo cual fomenta sus conocimientos y sale al mercado a establecer su negocio, incluso convirtiéndose en competencia de su ex empresa (Abraham, 2011)
<b>Emprendimiento innovador</b>	Emprendimiento que surge en el laboratorio (Abraham, 2011), el emprendedor trabaja constantemente en un prototipo de producto, perfeccionándolo para que su concepto se pueda desarrollar en uno o más negocios. Las posibilidades del producto van acorde a la realidad del negocio, destacando si el producto o servicio es beneficioso

Fuente: Abraham (2011)

- **Metodología del Global Entrepreneurship Monitor, GEM**

Esta metodología que por sus iniciales se conoce como GEM, nace en el año 1997 como un proyecto de investigación conjunto de las escuelas de negocios Babson College (EE.UU.) y London Business School (Reino Unido), para analizar todo lo referente a los emprendimientos, este estudio es aplicado anualmente a través de encuestas a cada país que lo integra, con el fin de obtener datos sobre el fenómeno emprendedor en todo el mundo.

Diecisiete años después de su creación, GEM es la fuente más rica de información sobre el tema. Por encuestas empleadas desde el año 2000, los tipos de emprendimientos están enfocados a la forma en que estos se originaron, por parte del Global Entrepreneurship Monitor (2014) los emprendimientos tienen la siguiente clasificación:

**Tabla 3. Tipos de emprendimiento según Metodología del Global Entrepreneurship**

<b>Tipo de emprendimiento</b>	<b>Descripción</b>
<b>Emprendimiento por oportunidad de mejora</b>	La iniciación de un negocio es impulsado por la oportunidad a una mejor opción de trabajo que le permita mejorar su calidad de vida, dándole el carácter de independencia y aumento de ingresos. Los casos que prevalecen en este tipo, se identifican cuando en el medio en que se desarrolla la persona encuentra varios negocios ya posicionados en los que tienen un buen desarrollo económico, siendo así una fuente de inspiración para que con ideas diferentes se oferte un producto o servicio distinto en el mercado, es decir, un producto más llamativo para así destacarse de la competencia ya existente. (Global Entrepreneurship Monitor, 2014).
<b>Emprendimiento por necesidad</b>	Este tipo de emprendimiento se da por la necesidad, por la carencia de ingresos en la economía familiar o personal, por lo cual surge la necesidad de trabajar bajo sus propias ideas y, tomando el riesgo de que su proyecto se torne exitoso. Los emprendimientos basados en este tipo de orientación tienen su nacimiento por una débil fuente de ingreso para la persona, las necesidades de vida de este no son satisfechas a su plena cabalidad, no tiene un trabajo que le permita su estabilidad económica, son personas sin trabajo, desempleadas por más de tres meses, que ven en un negocio propio una solución económica, para ser directores del mismo, pero este emprendimiento tiene un riesgo que es la inversión. (Global Entrepreneurship Monitor, 2014)
<b>Emprendimiento por posicionamiento de nuevos productos</b>	Este tipo de emprendimiento no tiene ningún carácter de necesidad, su enfoque es la falta de un producto que satisfaga las necesidades de los consumidores, es decir, que el emprendedor de forma personal nota que con una idea puede dar al mercado un producto único y distinguido, por lo que este producto es nuevo y los negocios no ofrecen lo mismo. (Global Entrepreneurship Monitor, 2014).
<b>Emprendimiento por orientación de internalización</b>	Emprendimiento por deseabilidad del emprendedor para que un mínimo de 25% de sus clientes sean de países extranjeros, haciendo notar así que su bien o servicio está basado en la innovación, en llamar a los clientes receptivos al consumo de su producción. (Global Entrepreneurship Monitor, 2014)

Fuente: Global Entrepreneurship Monitor (2015)

### **1.5.3 Emprendimiento y desarrollo local**

Formichella (2004) menciona que “el emprendimiento busca fomentar las capacidades de los individuos y del lugar en el que habitan, aumenta las libertades fundamentales que poseen y las retroalimenta positivamente. Por tanto, el desarrollo local plantea la necesidad de que sea utilizado el potencial endógeno de la zona y se fomente la innovación y la creación de empresas locales”.

Para el desarrollo local el emprendimiento es un puntal importante, principalmente porque permite generar nuevas plazas de trabajo, de esta manera se minimiza la posibilidad de la migración de los jóvenes de la comunidad hacia las grandes ciudades en busca de empleos, que no siempre suelen ser bien remunerados.

El emprendimiento es un motor natural para impulsar el desarrollo local, porque tiene relación directa con la generación de nuevas oportunidades para los pobladores de una comunidad, en base a la gestión de nuevos negocios que se enfoquen en mejorar la calidad de vida, con la oferta de empleo para los pobladores de una localidad, pago de tributos para que sean retribuidos en inversión pública para los sectores estratégicos como educación, salud, vivienda y seguridad. De esta forma, se genera un círculo virtuoso que impulsa el desarrollo local.

El emprendimiento está muy ligado al desarrollo comunitario en un concepto que conjunta la participación de la comunidad en actividades productivas que sirven para impulsar el mejor bienestar de sus componentes, el objeto central del desarrollo comunitario es la distribución simétrica de las utilidades que genere las actividades productivas emprendidas, no existe un dueño del capital o de los recursos, el principal propietario son los miembros de la comunidad, que a través de actividades organizadas, permite el emprendimiento con un enfoque social antes que financiero.

Este concepto lo define la Agenda 21 de las Naciones Unidas, como “el desarrollo se lo debe visualizar como un proceso histórico, continuo e integral, dentro del cual, la sociedad busca ordenar e incrementar el aprovechamiento de sus recursos para mejorar sus condiciones de vida, en un ambiente de igualdad de oportunidades y justicia que ante todo valorice la dignidad humana”. (Manzanares & Sánchez, 2012)

Las personas que integran una empresa de base comunitaria, tienen derecho a tener iguales oportunidades para recibir parte de esos beneficios, que se desprendan de una acción empresarial que proyecte a la comunidad mejoras importantes en campos de educación, salud y vivienda.

El actor social que promueve el desarrollo se convierte en un agente de desarrollo y a él le competen diferentes tareas. Por una parte, debe intentar integrar a los diferentes sectores y actores de la sociedad, también debe mediar entre éstos, coordinar información, articular necesidades, recursos, ideas e intentar que exista una fluida comunicación y una fuerte conexión entre ellos. Tiene que articular también lo económico, político, social y tomar conciencia de los efectos de estas articulaciones.

El agente de desarrollo tiene una tarea innovadora, escuchar y descubrir las necesidades de la población, para pensar nuevas formas de responder a las demandas sociales. Debe promover la búsqueda conjunta de nuevos procesos que permitan avanzar hacia nuevas maneras de mejorar la calidad de vida de la comunidad. (Cisneros, 2012)

#### **1.5.4 Herramientas de apoyo al emprendedor**

##### **1.5.4.1 Plan de Negocios**

De acuerdo con Viniegra (2011), el Plan de Negocios, es la planificación de la empresa o negocio en su conjunto, considerando cada una de sus partes o áreas esenciales y, la interacción de cada una de estas con los demás” (p. 13)

Considerando lo expuesto por Viniegra, un plan de negocios constituye un documento guía, que es establecido por sub-planes de áreas claves, mismas que contemplan las capacidades directivas, competitivas, de recursos humanos (talento humano), tecnológicas, financieras y la cultura organizacional; de una idea de negocio.

Según Santos (2010), el Plan de Negocios es “una adecuada planificación, aunque sea mínima, constituye la forma más eficaz para controlar y dirigir una empresa, por pequeña que sea esta” (p. 12).

Un plan, es un proceso sistemático e imbrico que permite mediante el diagnóstico de la situación actual, definir el direccionamiento futuro de una organización y las estrategias para alcanzar los objetivos y metas planteadas. Por lo tanto, un plan de negocios es un

sistema formado por un conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes, que permiten a partir del análisis del entorno, determinar estrategias en áreas claves.

Según la revista investigativa Harvard Business School (2009) “un plan de negocios es una hoja de ruta para abordar las oportunidades y obstáculos esperados e inesperados que depara el futuro y, para navegar exitosamente a través del entorno competitivo particular de este negocio” (p. 9)

Al igual que Viniegra y Santos, Harvard Business School, se centra en la importancia de contar con una guía documentada, que le permita a un proyecto o idea de negocio ser exitoso; sin embargo, no solo es importante contar con un plan documentado, sino gestionar el mismo de tal manera que los objetivos y metas definidas sean alcanzadas de forma efectiva.

El contar con un plan de negocios, coadyuva a que la ejecución y puesta en marcha de un proyecto tenga una directriz técnica, sobre la cual gestionar el desarrollo de sus actividades, sin embargo, la clave es que este plan sea real, es decir, esté formulado sobre datos e información veraz y oportuna.

De acuerdo con lo expuesto en este punto, se concluye que un plan de negocios es una guía sistemática y documentada, que orienta al emprendedor en la puesta en marcha de un proyecto. El plan de negocios contempla en su estructura todas y cada una de las áreas claves de una organización, y presenta planes interrelacionados, que interactúan sinéricamente a corto, mediano y largo plazo. El seguimiento y la retroalimentación de dichos planes es la clave de una gestión y puesta en marcha efectiva.

Según Santos (2010)“si uno desea que su empresa siga existiendo en los años venideros es necesario que se comience a pensar y planificar su futuro desde ahora” (p. 4).

La importancia del plan de negocios, radica en que toda organización requiere planificar sus actividades y monitorear permanentemente su ejecución efectiva, pues el no hacerlo condiciona a la empresa a desaparecer en el corto plazo.

Según Náveros & Cabrerizo (2009), “indica que la importancia del plan de negocios radica en sus utilidades básicas como herramienta de diseño, de reflexión, de comunicación y de marketing” (p. 7)

El plan de negocios como herramienta de diseño y reflexión, permite contar con datos e información documentada para iniciar un emprendimiento, sin embargo, en el día a día van a existir circunstancias no planificadas, he ahí la importancia de la reflexión y el análisis, para tomar decisiones apropiadas, sin embargo, y considerando al plan de negocios como una guía clave, es recomendable considerar dentro del mismo plan de contingencia en caso de que se den escenarios no deseados.

Por otro lado, el plan de negocios como herramienta de comunicación y marketing permite integrar al conjunto de involucrados con la actividad del emprendimiento en su día a día, informando sobre lo que se quiere, debe y se va a efectuar; además, en caso de requerir, permite y facilita el acceso a créditos, pues toda entidad financiera o acreedor requiere conocer las posibilidades que tiene el negocio de tener éxito, pues ello garantiza el pago de deudas adquiridas por el emprendimiento en el corto, mediano y largo plazo.

Un aspecto importante del plan de negocios, que es oportuno mencionar, es el hecho de que siempre es preferible conocer el terreno que se pisa antes de tomar riesgos, es preferible invertir tiempo y recursos en efectuar un documento que permita conocer si el negocio en el largo plazo será rentable, antes de invertir a ciegas y correr el riesgo de perderlo todo.

#### **1.5.4.2 Modelo Canvas**

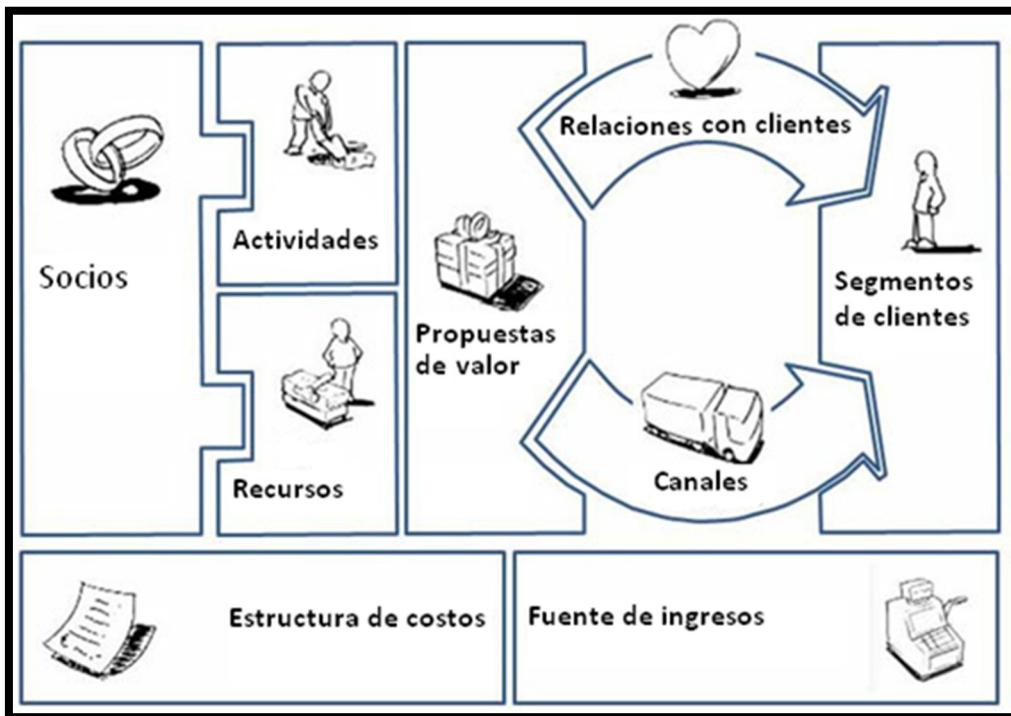
Antes de definir al modelo Canvas, es importante iniciar con el concepto básico que relaciona Canvas con el emprendimiento, y éste es el modelo de negocio. A mediados de la década de 1950, Peter Drucker definió el modelo de negocio “como la respuesta a las preguntas: ¿Quién es el cliente?, ¿Qué valora el cliente? y ¿Cómo obtener dinero de este negocio?” (Banchieri & Blasco, 2013, pág. 480)

En el año de 1996, Kaplan y Norton (2000) desarrollaron el modelo del Cuadro de Mando Integral, con el fin de convertir a la estrategia en un conjunto interrelacionado de tareas y actividades. En ese sentido, el modelo de negocio es la conexión entre la implementación de la estrategia y la formulación de la estrategia, hay que especificar claramente que, estrategia y modelo de negocio no son sinónimos ni tienen el mismo significado.

La diferencia principal en los conceptos de estrategia y modelo de negocio, radica según Osterwalder (2004) la estrategia es la implementación y ejecución de una idea, mientras el modelo de negocio es la lógica como se crea y entrega valor. Para Sánchez, Vélez & Araujo (2016) modelo de negocio es una visión holística que permite analizar las actividades de la empresa que permite la generación de valor. Según Amit & Zott (2010), el modelo de negocio tiene como propósito detallar el contenido, estructura y gobierno de las transacciones designadas en una organización para crear valor. En base de los conceptos expresados, el modelo de negocio tiene en común dos componentes que abarcan estrategia y valor.

Establecida la conceptualización del modelo de negocio, se puede definir Canvas como un sistema que determina cómo construir un modelo de negocio. Otro concepto que permite definir Canvas, se refiere a “la manera en la cual establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito” (Ferreira, 2015)

De acuerdo a la conceptualización de Osterwalder & Pigneur (2009), el modelo Canvas es un metodología para mejorar la comprensión de los modelos de negocios existentes, así como para diseñar, entender e innovar otros nuevos. La estructura gráfica del Modelo Canvas se aprecia en la siguiente figura:



**Figura 1. Modelo Canvas**

Fuente: Modelo Canvas en la formulación de proyectos (2015)

El eje central en el Modelo Canvas es la propuesta de valor, la cual se fundamenta en los socios (alianzas, accionistas, empleados, proveedores y/comunidad), actividades y recursos claves, para ser transmitidos a los segmentos de clientes a través de las relaciones y canales. La cimentación del modelo es la estructura de costos y la fuente de ingresos.

Clark & Alexander (2012) relaciona el modelo Canvas con la propuesta del Cuadro de Mando Integral propuesto Kaplan & Norton, estableciendo cuatro pilares del modelo: producto (propuesta de valor), perspectiva del cliente (relaciones y segmentación), gestión de la infraestructura (canales, socios, recursos y actividades) y aspectos financieros (estructuras de costos y fuente de ingresos).

El detalle de los nueve componentes del modelo es el siguiente:

- 1) **Socios claves.**- explica las alianzas necesarias para ejecutar el modelo de negocio.
- 2) **Actividades claves.**- describe las actividades que permiten entregar al cliente la propuesta de valor.

- 3) Recursos claves.**- los recursos necesarios para la ejecución de las actividades claves.
- 4) Propuesta de valor.**- como se genera valor en la solución que se ofrece al mercado
- 5) Segmentación.**- los segmentos de mercado a donde se dirige el negocio.
- 6) Relación con los clientes.**- como se desarrolla la interconectividad con el cliente.
- 7) Canales.**- define la distribución del producto o servicio, es la forma como llegará a los clientes.
- 8) Flujos de ingresos.**- detalla el modelo de ingresos.
- 9) Estructura de costos.**- es la descripción de los costos a los que se incurre para generar el modelo de ingresos.

### Importancia del Modelo Canvas

La importancia del Modelo Canvas destaca por su flexibilidad en la generación de información para el emprendedor, ya que sus nueve componentes pueden reagruparse en torno a cuatro preguntas, que todo emprendedor debe conocer, estas son:

**Tabla 4. Importancia Modelo Canvas**

Preguntas	Modelo Canvas
¿QUÉ?: ¿Qué ofrece? ¿Cuál es la propuesta de valor?	→ <b>PROPUESTA DE VALOR</b>
¿QUIÉN?: ¿Quién es el cliente y cuáles son sus necesidades?	→ <b>RELACIONES CON LOS CLIENTES</b> → <b>SEGMENTOS DE MERCADO</b> → <b>CANALES</b>
¿CÓMO?: ¿Cómo desarrolla la propuesta de valor a través de las actividades que lleva a cabo?	→ <b>SOCIOS CLAVES</b> → <b>ACTIVIDADES CLAVES</b> → <b>RECURSOS CLAVES</b>
¿CUÁNTO?: ¿Cuál es la lógica económica de la generación de valor?	→ <b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> → <b>PRESUPUESTOS DE INGRESO</b>

Fuente: El modelo Canvas en la formulación de proyectos (2015)

De acuerdo con el creador del modelo, Osterwalder (2004) “el modelo ayuda a capturar, entender, comunicar y compartir la lógica del negocio”, ya que dispone de un lenguaje común, lo cual es entendido por cualquier tipo de perfil profesional.

A pesar de aquello, Canvas tiene algunas ventajas que lo posicionan por encima de otros tipos de modelos de negocios, de igual manera, tiene desventajas que deben ser complementarias a otras herramientas de planificación, así lo establece la siguiente tabla:

**Tabla 5. Ventajas y desventajas Modelo Canvas**

Ventajas	Desventajas
Su estructura se fundamenta en un lienzo gráfico de fácil entendimiento.	Genera confusión en los conceptos de estrategia y modelo de negocio.
Es útil para negocios en marcha o para desarrollar ideas de negocio.	Poco conocimiento por parte de los emprendedores.
Tiene una perspectiva interrelacionada entre sus componentes.	Carece de indicadores para evaluar su desempeño.
Genera conocimiento para facilitar la toma de decisiones.	No toma en cuenta la valoración financiera en función del tiempo.
Fácil de comprender.	
Se complementa con otros modelos como Cuadro Mando Integral y Plan Estratégico.	

Fuente: El modelo Canvas en la formulación de proyectos (2015)

El modelo Canvas ofrece aspectos positivos, pero dispone de aspectos negativos que pueden ser solucionados con la combinación de otro tipo de herramientas de planificación, como lo menciona Torres & Ordaz (2015) “la alineación de la estrategia al modelo de negocio, puede ejecutarse combinando el Cuadro de Mando Integral y Canvas, disponiendo de una aplicación que facilita la identificación de actividades y procesos que le dan valor real a la cadena productiva” (p. 25).

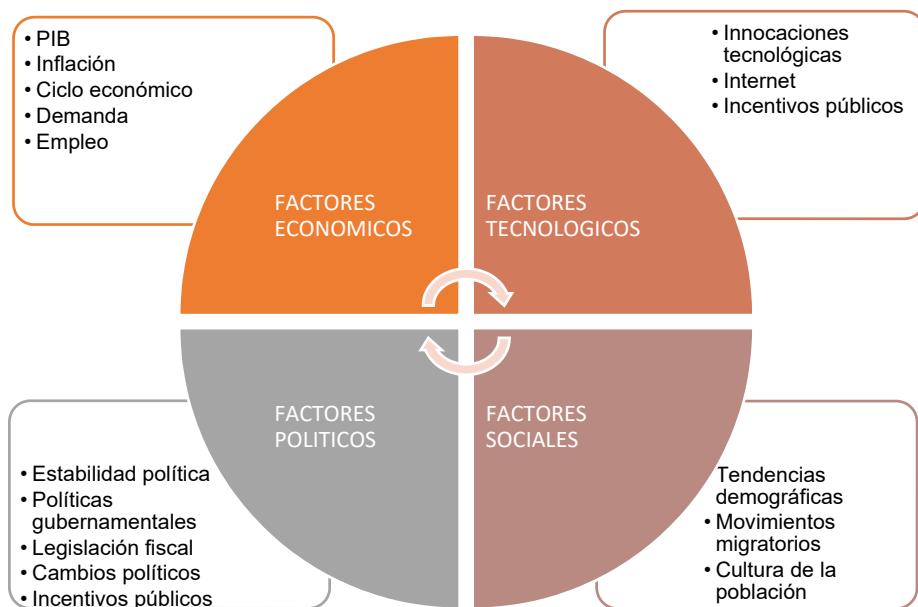
### **1.5.5 Análisis del entorno**

Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos claves del pasado, presente y futuro de la sociedad. El éxito o supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones, a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se va a producir en el entorno. (Martínez & Milla, 2012, pág. 34)

“La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.” (Martínez & Milla, 2012, pág. 34)

Realizar un análisis externo, tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos.

El análisis PEST, define cuatro factores clave que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio, en la siguiente figura se sintetiza estos factores:



**Figura 2. Análisis PEST**

Fuente: (Martínez & Milla, 2012)

### Factores económicos

La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad.

Cada empresa debe determinar aquellos indicadores, cuya evolución ha tenido o puede tener una influencia importante en su entorno y, por tanto, en su futuro. Existe una diversidad de factores que de alguna u otra forma, pueden tener algún tipo de impacto sobre la actividad del sector. (Martínez & Milla, 2012, pág. 35)

### **Factores tecnológicos**

Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios y, mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes. Entre los factores tecnológicos que las empresas deben considerar están, las innovaciones tecnológicas, internet, comercio electrónico, legislación, acciones del gobierno e incentivos públicos relaciones con el sector. (Martínez & Milla, 2012, pág. 35)

### **Factores políticos**

Es muy importante este factor para las empresas, dado que los procesos políticos y las legislaciones influyen en las regulaciones del entorno a las que los sectores se someten. La legislación, control y gestión del Estado pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de la empresa. Los factores políticos a considerar son: cambios políticos, cambios en la legislación laboral, tributaria, fiscal, seguridad nacional, ayudas e incentivos, relaciones internacionales. (Martínez & Milla, 2012, pág. 35)

### **Factores sociales y demográficos**

La demografía es el elemento del entorno más sencillo, sin embargo, es la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos muy importantes como la edad de la población, niveles de riqueza, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos, nuevos estilos de vida y tendencias. (Martínez & Milla, 2012, pág. 36)

### **1.5.6 Análisis competitivo**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias (David, 2007, pág. 98), elaborado en 1979 por Michael Porter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard. Este modelo permite analizar el nivel de competencia dentro de un sector y, establecer una estrategia de negocio articulando estas cinco fuerzas para determinar la intensidad de la competencia y rivalidad en la industria.

Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización y, afectan en la habilidad de ésta para satisfacer a sus clientes y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia vertical: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende dos fuerzas de competencias horizontal: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

### **1.5.7 Matriz FODA**

Según David (2007), la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante, que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA). (David, 2007, pág. 200).

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas, las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas, las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas, las estrategias

DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

La matriz FODA compuesta por nueve cuadrantes, cuatro de ellas con factores clave, cuatro cuadrantes de estrategias y un cuadrante que permanece en blanco. Estos cuatro cuadrantes de estrategias, denominados FO, DO, FA y DA, se desarrollan una vez que se completan con factores clave, F, D, O y A. (David, 2007, pág. 202)

La construcción de la matriz FODA sigue los siguientes pasos: elaborar la lista de las oportunidades, amenazas externas claves de la empresa y las fortalezas y debilidades internas claves de la empresa. (David, 2007, pág. 202)

Se debe establecer la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente. (David, 2007, pág. 202).

Luego se establece la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anotar las estrategias DO resultantes. (David, 2007, pág. 202).

De igual manera, se establece la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y se registran las estrategias FA resultantes; y por último, se establece la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y, se registra las estrategias DA resultantes.

## CAPÍTULO II

### **2 POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL SECTOR TEXTIL**

En lo que respecta al análisis de las políticas públicas que se relacionan con el sector textil, se debe enmarcar la investigación en dos aspectos principales, estos son, el marco legal que encuadra el accionar del estado y las instituciones, programas y planes que tiene el gobierno para impulsar determinada medida de política pública.

#### **2.1 MARCO LEGAL**

No existe una referencia legal específica para el sector textil, sino que forma parte del cuerpo legal que regule el sistema productivo en el país, el mismo que tiene su raíz en la Constitución emitida en el año 2008, según los siguientes artículos:

##### **Constitución de la República.-**

**“Artículo 276.-** El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos:

2. Construir un sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible, basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.
6. Promover un ordenamiento territorial equilibrado y equitativo que integre y articule las actividades socioculturales, administrativas, económicas y de gestión, y que coadyuve a la unidad del Estado.

**Artículo 283.-** El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

**Artículo 284.-** La política económica tendrá los siguientes objetivos:

2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la

inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.

7. Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.
8. Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes.

**Artículo 320.-** En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

**Artículo 334.-** El Estado promoverá el acceso equitativo a los factores de producción, para lo cual le corresponderá:

1. Evitar la concentración o acaparamiento de factores y recursos productivos, promover su redistribución y eliminar privilegios o desigualdades en el acceso a ellos.
3. Impulsar y apoyar el desarrollo y la difusión de conocimientos y tecnologías orientados a los procesos de producción.
4. Desarrollar políticas de fomento a la producción nacional en todos los sectores, en especial para garantizar la soberanía alimentaria y la soberanía energética, generar empleo y valor agregado.
5. Promover los servicios financieros públicos y la democratización del crédito” (Asamblea Constituyente, 2008).

Como establecen los artículos anteriores de la Constitución que se refieren al tema económico y productivo, el país debe promover la participación social en la economía, a través de un sistema solidario. La democratización de los medios de producción es otra premisa que sirve a la Constitución en el tema económico. Los objetivos de la política económica se enfocan en incentivar la producción mediante el intercambio justo entre los agentes económicos. La Constitución no establece beneficios para los emprendedores y, se concentra en establecer la participación comunitaria en las empresas, esto se alinea con el tipo de producción artesanal en el sector textil, que como se mencionó anteriormente, son organizaciones productivas ineficientes y de subsistencia.

## **Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI).-**

En el año 2010, la Asamblea Nacional aprobó el COPCI, el cual tiene como ámbito principal, regir a las personas naturales y jurídicas que desarrollen una actividad productiva, entre sus principales artículos sobre el tema productivo o emprendimiento, menciona lo siguiente:

**Artículo 4. Fines.**- La presente legislación tiene como principales los siguientes fines:

- a. Transformar la Matriz Productiva, para que ésta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y eco eficiente;
- b. Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria;
- c. Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas;
- e. Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores;
- g.- Incentivar y regular todas las formas de inversión privadas en actividades productivas y de servicios socialmente deseables y ambientalmente aceptables;
- h. Regular la inversión productiva en sectores estratégicos de la economía, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo;
- j. Fortalecer el control estatal para asegurar que las actividades productivas no sean afectadas por prácticas de abuso del poder del mercado, como prácticas monopólicas, oligopólicas y en general, las que afecten el funcionamiento de los mercados;
- k. Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y, que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómico, los principios y patrones básicos del desarrollo de la sociedad; las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico-institucional;
- l. Impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico;

- n. Potenciar la sustitución estratégica de importaciones;
- o. Fortalecer y diversificar las exportaciones;
- q. Promover las actividades de la economía popular, solidaria y comunitaria, así como la inserción y promoción de su oferta productiva estratégicamente en el mundo de conformidad con la Constitución y la ley;
- r. Incorporar como un elemento transversal en todas las políticas productivas, el enfoque de género y de inclusión económica de las actividades productivas de pueblos y nacionalidades;

**Artículo 5. Rol del Estado.**- El Estado fomentará el desarrollo productivo y la transformación de la matriz productiva, que permita dejar atrás el patrón de especialización dependiente de productos primarios de bajo valor agregado. Para la transformación de la matriz productiva, el Estado incentivará la inversión productiva, a través del fomento de:

- d. La generación de un ecosistema de innovación, emprendimiento y asociatividad, mediante la articulación y coordinación de las iniciativas públicas, privadas, populares y solidarias de innovación y transferencia tecnológica productivas, y la vinculación de investigación a la actividad productiva. Así también, fortalecerá los institutos públicos de investigación y la inversión en el mejoramiento del talento humano, a través de programas de becas y financiamiento de estudios de tercer y cuarto nivel;
- e. La implementación de una política comercial al servicio del desarrollo de todos los actores productivos del país, en particular, de los actores de la economía popular y solidaria y de la micro, pequeñas y medianas empresas, y para garantizar la soberanía alimentaria y energética, las economías de escaños y el comercio justo, así como su inserción estratégica en el mundo;
- f. La profundización del acceso al financiamiento de todos los actores productivos, a través de adecuados incentivos y regulación al sistema financiero privado, público y popular y solidario, así como del impulso y desarrollo de la banca pública destinada al servicio del desarrollo productivo del país;
- g. La mejora de la productividad de los actores de la economía popular y solidaria y de las micro, pequeñas y medianas empresas, para participar en el mercado interno, y eventualmente, alcanzar economías de escala y niveles de calidad de producción que le permitan internacionalizar su oferta productiva” (Asamblea Nacional, 2010)

Siguiendo los lineamientos de la Constitución, el COPCI promueve la asociatividad como eje central de la producción, incentivando las pequeñas y medianas empresas. No existe

referencia para un sector de la industria específico, sino se sustenta en el Plan Nacional del Buen Vivir.

## 2.2 MARCO INSTITUCIONAL

El marco institucional del sector productivo es coordinado por el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad a través del Consejo de la Producción que tiene el siguiente rol: “dictar y dar orientaciones y prioridades sobre políticas de fomento productivo o la evaluación de herramientas estratégicas que permiten su desarrollo”. Los actores y roles del Consejo de la Producción son los siguientes:

**Tabla 6. Instituciones públicas ligadas al desarrollo productivo**

Estratégico	Ejecución	Promoción y Apoyo	Control y Evaluación
Consejo de la Producción	Ministerio Coordinador Producción	Ministerio Coordinador Producción	Consejo de la Producción
Ministerio Coordinador Producción	Ministerio de Industrias y Productividad	Ministerio de Industrias y Productividad	Ministerio Coordinador Producción
	Ministerio de Turismo	Ministerio de Turismo	
	Centro Nacional de Capacitación y Formación Profesional	Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual	
	Corporación Financiera Nacional	Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación	

Fuente: (Consejo Sectorial de la Producción, 2013)

El Consejo de la Producción fundamenta sus políticas en el Plan Nacional del Buen Vivir y en la Política Industrial del Ministerio de la Producción e Industrias, de la siguiente manera:

### **2.2.1 Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017**

El Plan Nacional del Buen Vivir 2009 – 2013 surge ante la necesidad de recuperar la planificación en el país y redefinir un nuevo modelo de Estado, que contemple objetivos y metas de desarrollo, en el que se articulen la política pública con el desarrollo nacional. El Plan Nacional del Buen Vivir presenta 12 grandes objetivos, sin embargo, en lo referente al tema productivo, se enfoca dentro de los siguientes objetivos:

#### **Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva:**

**Política 10.1** Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional.

**Política 10.2** Promover la intensidad tecnológica en la producción primaria, de bienes intermedios y finales.

**Política 10.3** Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios.

**Política 10.4:** Impulsar la producción y la productividad de forma sostenible y sustentable, fomentar la inclusión y redistribuir los factores y recursos de la producción en el sector agropecuario, acuícola y pesquero.

**Política 10.5:** Fortalecer la economía popular y solidaria-EPS-, y las micro, pequeñas y medianas empresas - Mipymes - en la estructura productiva.

**Política 10.6:** Potenciar los procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva.

**Política 10.7:** Impulsar la inversión pública y la compra pública como elementos estratégicos del Estado en la transformación de la matriz productiva.

**Política 10.8:** Articular la gestión de recursos financieros y no financieros para la transformación de la matriz productiva.

**Política 10.9:** Impulsar las condiciones de competitividad y productividad sistémica necesarias para viabilizar la transformación de la matriz productiva y la consolidación de estructuras más equitativas de generación y distribución de la riqueza.

### **2.2.2 Política Industrial del MIPRO**

**Política 1.** Fomentar la productividad en la industria e incorporar valor agregado asegurando la maximización de componente nacional.

**Política 2.** Promover la sustitución selectiva de importaciones asegurando una escala mínima de producción nacional en bienes industriales y sus servicios conexos.

**Política 3.** Impulsar la regularización, consolidación y fortalecimiento de empresas del sector industrial en el territorio nacional.

**Política 4.** Promover la generación de trabajo digno en la industria nacional, priorizando los grupos vulnerables.

**Política 5.** Impulsar la especialización y desarrollo de capacidades técnicas del talento humano del sector industrial.

**Política 6.** Impulsar el acceso al financiamiento en condiciones favorables y oportunas para la industria.

**Política 7.** Fomentar la aplicación de mejores tecnologías en el sector industrial.

**Política 8.** Desarrollar la Industria Básica y fomentar la industria intermedia como eje de la diversificación y generación de valor agregado.

**Política 9.** Dinamizar el consumo de los productos de la industria ecuatoriana.

**Política 10.** Fortalecer el sistema nacional de la calidad industrial como elemento de la competitividad sistémica.

**Política 11.** Orientar a la industria al aprovechamiento de las oportunidades en los mercados internacionales.

**Política 12.** Generar condiciones para la creación de emprendimientos en el sector industrial y el cumplimiento de obligaciones con el Estado.

**Política 13.** Impulsar la generación de condiciones favorables para incrementar la inversión en la industria nacional.

**Política 14.** Impulsar la asociatividad para crear cadenas productivas y mejorar su capacidad de negociación.

**Política 15.** Potenciar la contratación pública de productos industriales Políticas ecuatorianos.

**Política 16.** Desarrollar capacidad logística industrial que garantice la gestión Política eficiente de la oferta local y exportable.

### **2.2.3 Normativa técnica de calidad**

Las normas de calidad que están relacionadas con la calidad de las prendas de vestir y que deben cumplir las empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir son las siguientes:

**NTE INEN 1875:2012 – Textiles. Etiquetado de prendas de vestir y ropa de hogar.**

#### **Requisitos**

Esta norma fue expedida mediante Acuerdo N° 04080 del 11 de febrero de 2004 y publicada en el Registro Oficial N° 287 del 08 de marzo de 2004, tiene como objeto establecer los requisitos para el etiquetado de prenda de vestir y ropa de hogar. El etiquetado de las prendas de vestir sirve para identificarlas, así como para verificar los materiales utilizados en su fabricación, la etiqueta también proporciona al usuario la simbología para la forma de conservación de la prenda. (Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1875:2012, 2004)

Las etiquetas son permanentes y no permanentes, deben ser colocadas en el interior de la prenda en un lugar visible, los principales puntos que deben constar en las etiquetas de la prenda son los siguientes:

- La etiqueta debe contener la información en español.
- Tallas para las prendas de vestir y dimensiones para la ropa del hogar.
- Porcentaje de fibras textiles, es decir, la composición de la prenda.
- Razón social e identificación del RUC del fabricante o importador.
- Instrucciones de cuidado y conservación.

En el anexo A de la norma se especifica un sistema de símbolos gráficos y códigos para el etiquetado de las prendas de vestir y ropa de hogar destinados a proveer información relacionada con las instrucciones de cuidado y conservación.

### **Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 013:2013**

#### **Etiquetado de prendas de vestir, ropa de hogar y complementos de vestir**

Promulgada en el Registro Oficial N° 381 del 20 de octubre de 2006 en vigencia desde 18 de abril de 2007, este reglamento establece los requisitos para el etiquetado de las prendas de vestir, ropa de hogar y complementos de vestir que sean de fabricación nacional o importados y que se comercialicen en el país.

Es aplicable a la partida 42.03, 43.03, Capítulos 61, 62 y 63. En este reglamento se establecen detalladamente los requisitos mínimos que los fabricantes nacionales y comercializadores de prendas de vestir importadas requieren para su respectivo etiquetado, en el documento se aprecian las principales definiciones y uso de términos para mayor comprensión del usuario, las condiciones generales como dimensiones y material de fabricación de la etiqueta, procedimiento para evaluar la conformidad, es decir, la obtención del certificado de inspección del producto con el cual se demuestra el cumplimiento de los requisitos exigidos por este reglamento, de la forma de inspección y muestreo, de la autoridad de vigilancia y control y, las respectivas sanciones previstas por la Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad y demás leyes vigentes en el caso de incumplir con los dispuesto por este reglamento. (Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 013:2013, 2006)

#### **2.2.4 Barreras arancelarias**

##### **Resolución N<sup>a</sup> 011-2015**

A partir del 11 de marzo de 2015, el gobierno ecuatoriano estableció una sobretasa arancelaria, de carácter temporal y no discriminatoria a través de la Resolución N° 011-2015 emitida por el Ministerio de Comercio Exterior, con el fin de regular el nivel general de importaciones.

El artículo uno de la resolución, señala que se aplicarán unas sobretasas arancelarias adicionales a los aranceles aplicables ya vigentes en el país. (Ministerio de Comercio Exterior, 2015)

El artículo dos hace referencia a las importaciones que se excluyen de la aplicación de la salvaguardia, entre ellas las previstas en el artículo 125 del COPCI, aquellas mercancías que provengan de países miembros del ALADI con menor desarrollo relativo en este caso Bolivia y Paraguay. (Instituto de la Ciudad, 2015).

“Las sobretasas arancelarias oscilan entre el 5% y el 45% de acuerdo al tipo de productos, que gravarán desde materias primas no esenciales para la industria hasta bienes de consumo final” (Instituto de la Ciudad, 2015).

La Presidencia de la República en un comunicado oficial explica que se aplicará el 5% a bienes de capital y materias primas no esenciales; el 15% a bienes de sostenibilidad media; el 25% a cerámica, CKD (partes o piezas) de televisores y CKD de motos; y el 45% a bienes de consumo final, televisores y motos” (Instituto de la Ciudad, 2015).

## **CAPITULO III**

### **3 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR TEXTIL**

#### **3.1 ANÁLISIS EXTERNO**

##### **Político**

En cuanto al factor político que incide en el proyecto, es importante mencionar que el actual Presidente de la República tiene un periodo de gobierno desde el año 2007, lo que indica que existe estabilidad en lo referente a la programación de políticas públicas en el aspecto productivo, educativo y social. Los cambios que impulsó este Gobierno dieron inicio con la proclamación de la nueva Constitución en el año 2008, la misma que fue elaborada por una amplia mayoría gobiernista y aprobada por medio de una Consulta Popular en el año 2008. A partir de la promulgación de la Constitución, cambiaron muchos aspectos relacionados con leyes, creación de nuevas instituciones públicas, todas estas se ejecutaron bajo la política del gobierno nacional de establecer una mayor participación del sector estatal en la sociedad ecuatoriana. De esta manera, se dieron cambios en las funciones del estado, especialmente en la Asamblea Nacional, desde donde se ha impulsado la política pública, basada en la amplia mayoría que maneja el movimiento oficialista.

##### **Relaciones Internacionales**

Las relaciones internacionales del Ecuador durante este gobierno, han estado marcadas por un acercamiento bilateral con países de tendencias ideológicas similares, como es el caso de Venezuela, Bolivia, Cuba y Nicaragua. Otro país con quien se ha intensificado las relaciones comerciales y financieras es China, a través de la construcción de grandes proyectos en el país por parte de empresas chinas y con la venta anticipada de petróleo a cambio de liquidez para el financiamiento del presupuesto del estado.

Por el contrario, el gobierno ecuatoriano tiene suspendidas las relaciones con los principales socios comerciales históricos del país, estos son: Estados Unidos y Europa. Como política de estado se ha negado a toda opción de firmar Tratados de Libre Comercio con los mencionados países y, se ha buscado impulsar los Acuerdos Comerciales para el Desarrollo con resultados hasta el momento negativos. El Ecuador ha estado pendiente cada año de la renovación de las Preferencias Arancelarias con los Estados Unidos y Europa para fortalecer sus principales exportaciones.

La siguiente lista muestra los acuerdos internacionales vigentes entre el Ecuador y el Mundo:

1. Acuerdos Multilaterales.- Países miembros de la Organización Mundial de Comercio. Fecha de suscripción: 21 de enero de 1996.
2. Uniones Aduaneras.- Países miembros de la Comunidad Andina de Naciones. Fecha de suscripción: 26 de mayo de 1969.
3. Acuerdos de Alcance Parcial.- Guatemala: 19 de febrero de 2013; Chile: 10 marzo 2008; Mercosur: 18 octubre 2004; México: 31 mayo 1993.
4. Acuerdo Comercial con la Unión Europea. – firmado 11 de noviembre de 2016, pendiente la aprobación por parte de las funciones legislativas de ambos firmantes.

Como se puede apreciar en la lista anterior, el Ecuador no mantiene acuerdo comercial con el principal destino de sus exportaciones, Estados Unidos, donde el Ecuador vende en promedio el 45% de sus productos respectivamente. Esto debilita la posición externa del país y no hace que las exportaciones del país sean atractivas para otros países. Como lo muestra la tabla siguiente:

**Tabla 7. Exportaciones del Ecuador**

Destino	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Estados Unidos	6.169	8.435	4.626	6.077	9.771	10.617	11.107	11.282
Centroamérica	531	778	513	452	563	426	389	175
Comunidad Andina	2.258	2.558	1.628	2.142	2.814	3.069	2.816	2.549
Resto de América	2.560	3.525	3.874	4.610	4.578	4.524	4.188	4.188
<b>Total América</b>	<b>11.519</b>	<b>15.296</b>	<b>10.642</b>	<b>13.282</b>	<b>17.726</b>	<b>18.636</b>	<b>18.501</b>	<b>19.061</b>
Unión Europea	1.812	2.192	2.082	2.265	2.690	2.445	3.032	3.971
Otros Países Europa	505	642	756	765	923	947	1.038	909
<b>Total Europa</b>	<b>2.318</b>	<b>2.835</b>	<b>2.838</b>	<b>3.030</b>	<b>3.613</b>	<b>3.392</b>	<b>4.071</b>	<b>4.879</b>
<b>Asia</b>	<b>431</b>	<b>643</b>	<b>342</b>	<b>1.095</b>	<b>885</b>	<b>1.578</b>	<b>2.065</b>	<b>2.471</b>
<b>África</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>50</b>	<b>65</b>	<b>110</b>	<b>101</b>	<b>122</b>
<b>Oceanía</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>40</b>
<b>Otros países</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>77</b>	<b>68</b>
<b>TOTAL</b>	<b>14.321</b>	<b>18.818</b>	<b>13.863</b>	<b>17.490</b>	<b>22.322</b>	<b>23.765</b>	<b>24.848</b>	<b>25.732</b>

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

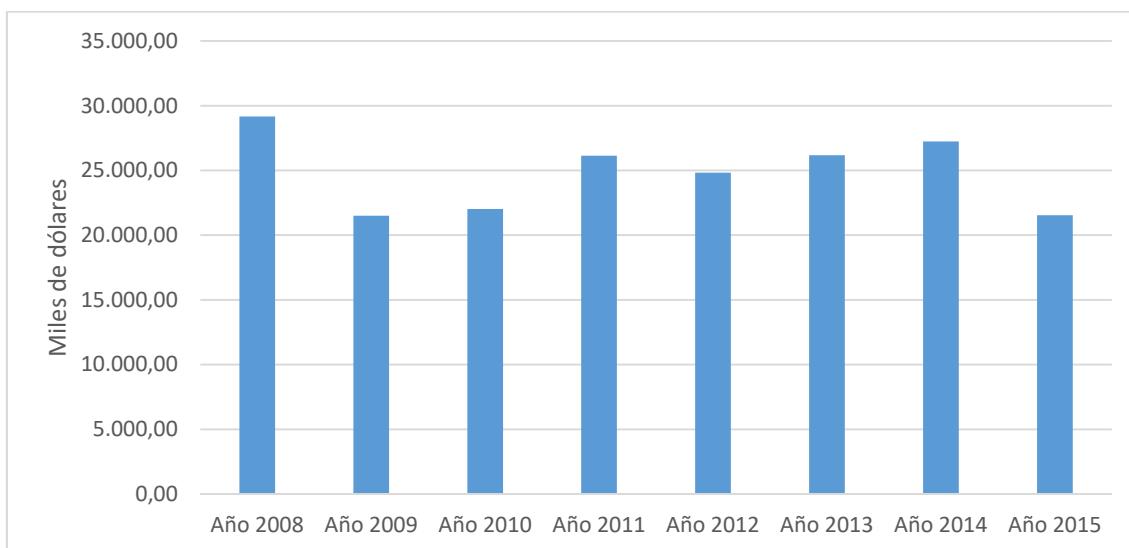
En el caso de las exportaciones del sector, registradas en la sección XI correspondiente a materias textiles de la Nomenclatura Arancelaria Común – NANDINA, código 61 y 62 de prendas y complementos de vestir, muestran los siguientes valores entre el año 2008 y 2015:

**Tabla 8. Exportaciones Sector Textil**

	Exportaciones - Sector Textil	Variación absoluta
	Miles dólares	
Año 2008	29.166,85	
Año 2009	21.505,20	-7.661,65
Año 2010	22.020,39	515,19
Año 2011	26.142,64	4.122,25
Año 2012	24.829,11	-1.313,53
Año 2013	26.172,83	1.343,72
Año 2014	27.236,23	1.063,40
Año 2015	21.537,71	-5.698,52

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Como muestra la tabla anterior, el comportamiento de las exportaciones del sector textil ha tenido un decrecimiento entre el año 2008 y 2015, esto muestra que las exportaciones van perdiendo participación en la generación de divisas para el país. En el año 2008, las exportaciones textiles representaban el 0,20% del total de exportaciones y en el año 2015 son el 0,08%, esto es un decremento promedio de 6%, lo que indica que el sector ha perdido espacio en el mercado internacional. Los principales destinos de las exportaciones textiles ecuatorianas son: Venezuela, Colombia y Brasil. En la siguiente figura se puede apreciar las exportaciones del sector textil en el período 2008 – 2015:



**Figura 3. Exportaciones Sector Textil**

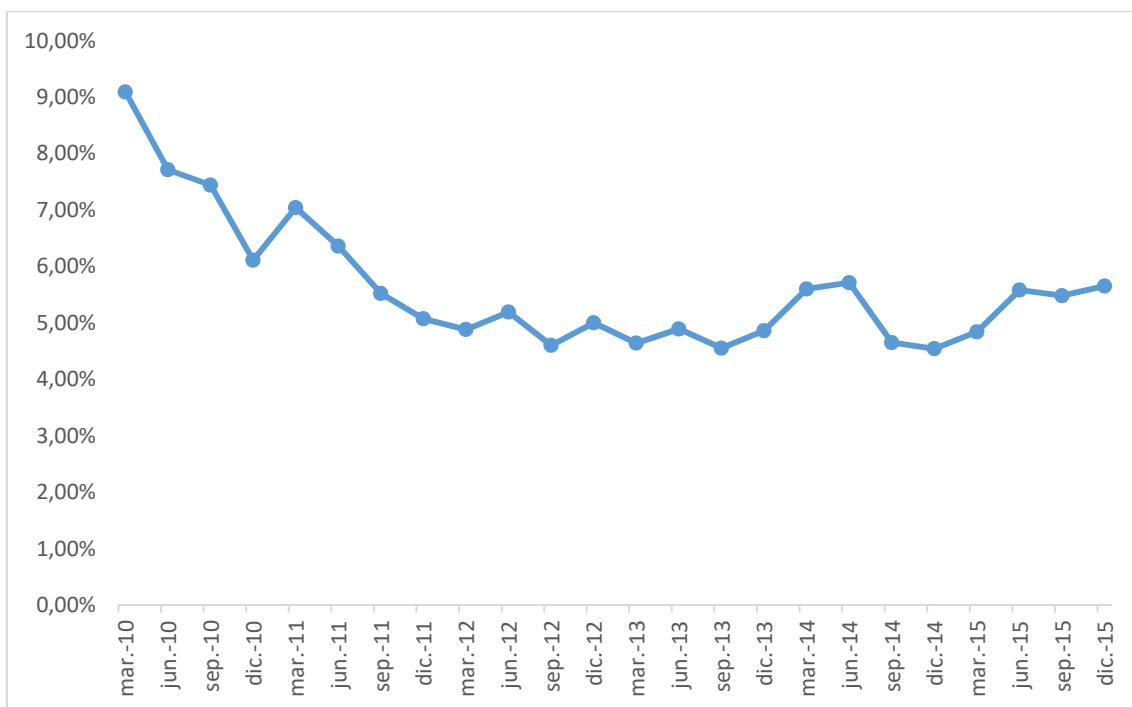
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

### Población Económicamente Activa (PEA)

Según la información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010), en el Ecuador la Población en Edad de Trabajar (PET) es 11,3 millones de personas, de las cuales forman parte de la Población Económicamente Activa (PEA) es 7,6 millones de personas, lo que significa el 67% de la PET. En el caso específico de la información por ciudades, el mayor porcentaje de PEA corresponde a la ciudad de Cuenca con el 67,71%, seguido de la ciudad de Guayaquil con el 66,89% y Quito con el 64,06%.

## Desempleo

El factor principal que denota la situación social de un país, es el desempleo, en este aspecto, el desempleo ha sido una constante a partir de los años 80, debido a una combinación de factores como la falta de inversión productiva, la recesión económica y leyes que protegen más al empresario que al trabajador.

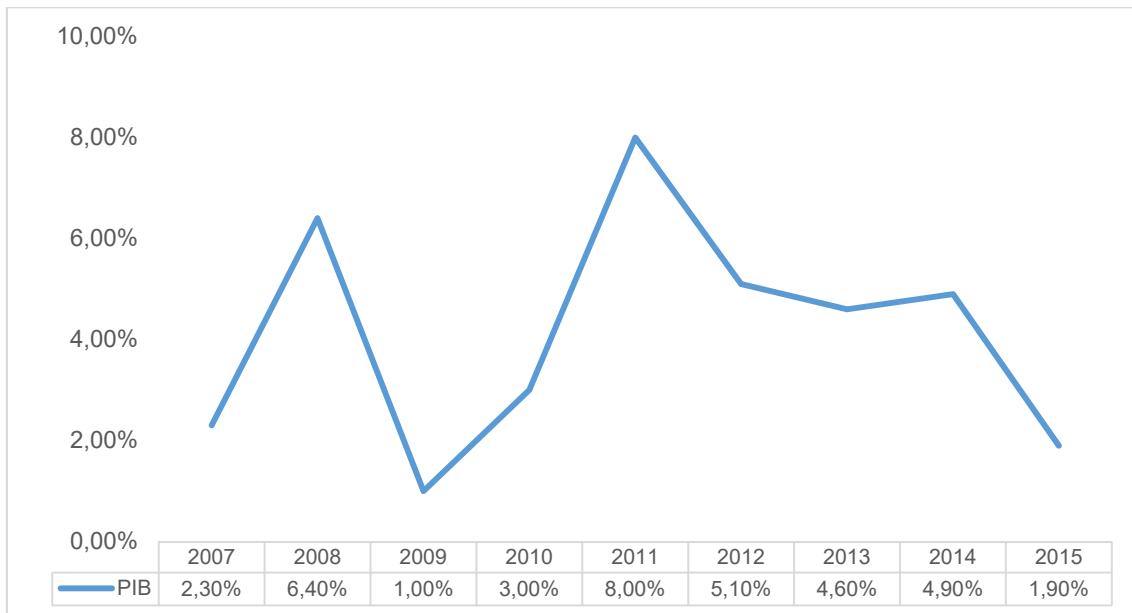


**Figura 4. Desempleo**

Fuente: (INEC, 2010)

Como se puede observar en el siguiente cuadro, la tasa de desempleo a septiembre del 2007 se encuentra en el 7%, existe una tendencia estable en este promedio hasta enero 2011, a partir de esta fecha existe una tendencia de disminución. Esta situación es beneficiosa para los ecuatorianos, ya que la reducción del desempleo es un indicador de que el país está siendo más productivo y genera mayor riqueza, obteniendo de esta manera mayores fuentes de trabajo. Sin duda, esto es beneficioso, pero es necesario mirar el otro lado de la moneda, el caso del subempleado, que actualmente es el problema para la economía nacional, a través de los sectores productivos puedan absorber la mano de obra, especialmente de los jóvenes del país.

## Producto Interno Bruto



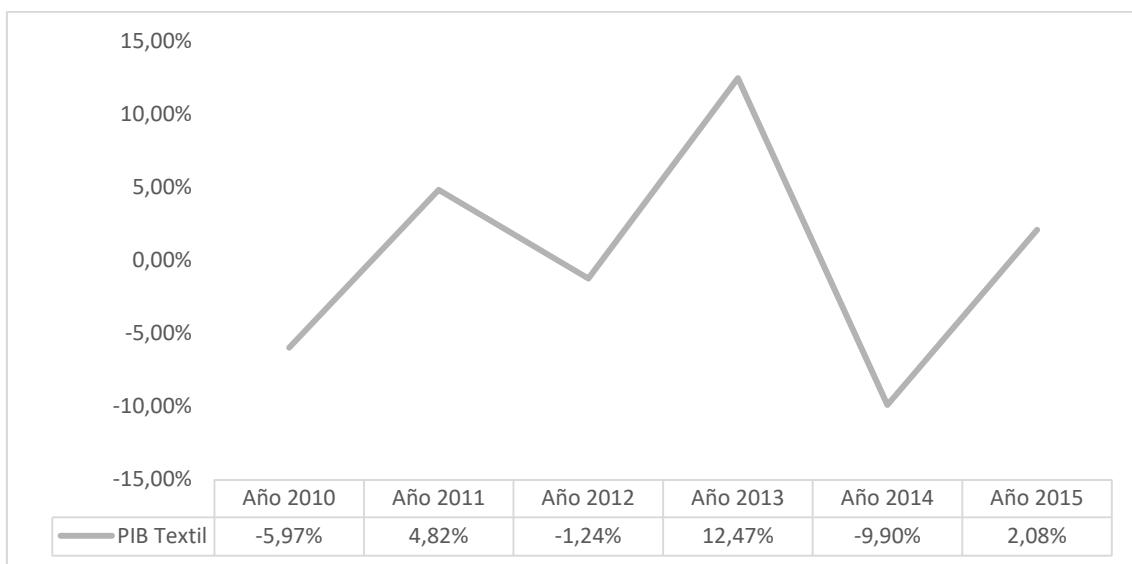
**Figura 5. Producto interno bruto**

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

El Producto Interno Bruto del país ha experimentado en el período 2007 – 2015, momentos de crecimiento y decrecimiento, según las tasas de crecimiento presentadas en la figura 1, los años de crecimiento pico fueron el 2008, 2009 y 2010; desde el año 2015 se experimenta una fuerte caída en el crecimiento, debido a la baja de los precios de petróleo, lo que impulsa a una contracción del gasto público, que era la variable que empujaba a la economía ecuatoriana. El decrecimiento continuara en el año 2016, según lo establece la Comisión Económica para América Latina – CEPAL, “la proyección de crecimiento de Ecuador es del 0,3% debido a la contracción del precio del petróleo y su influencia en el presupuesto del estado” (Andes Noticias, 2015).

## PIB del sector Textil

Según la información del Banco Central del Ecuador (2015), el PIB del sector textil es el siguiente:

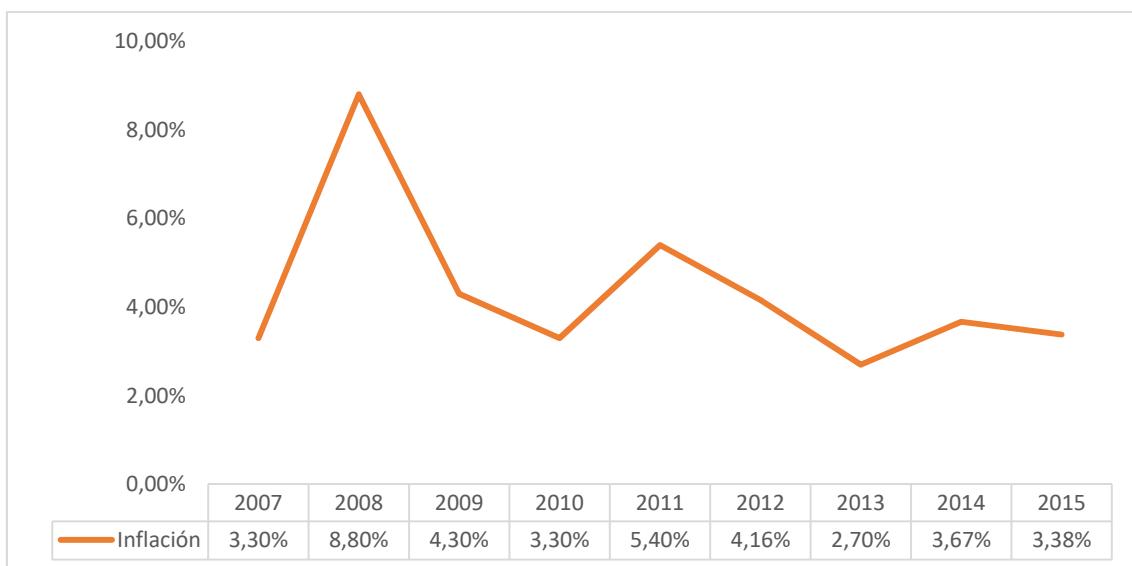


**Figura 6. Producto interno bruto del sector textil**

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

El comportamiento del sector textil según el comportamiento de su PIB sectorial, determina que las empresas han tenido años con un crecimiento importante, como el año 2103 que llegó al 12,47%, y algunos años con crecimiento negativo como el año 2014 y 2010, estas cifras muestran inestabilidad en el sector textil.

## Inflación



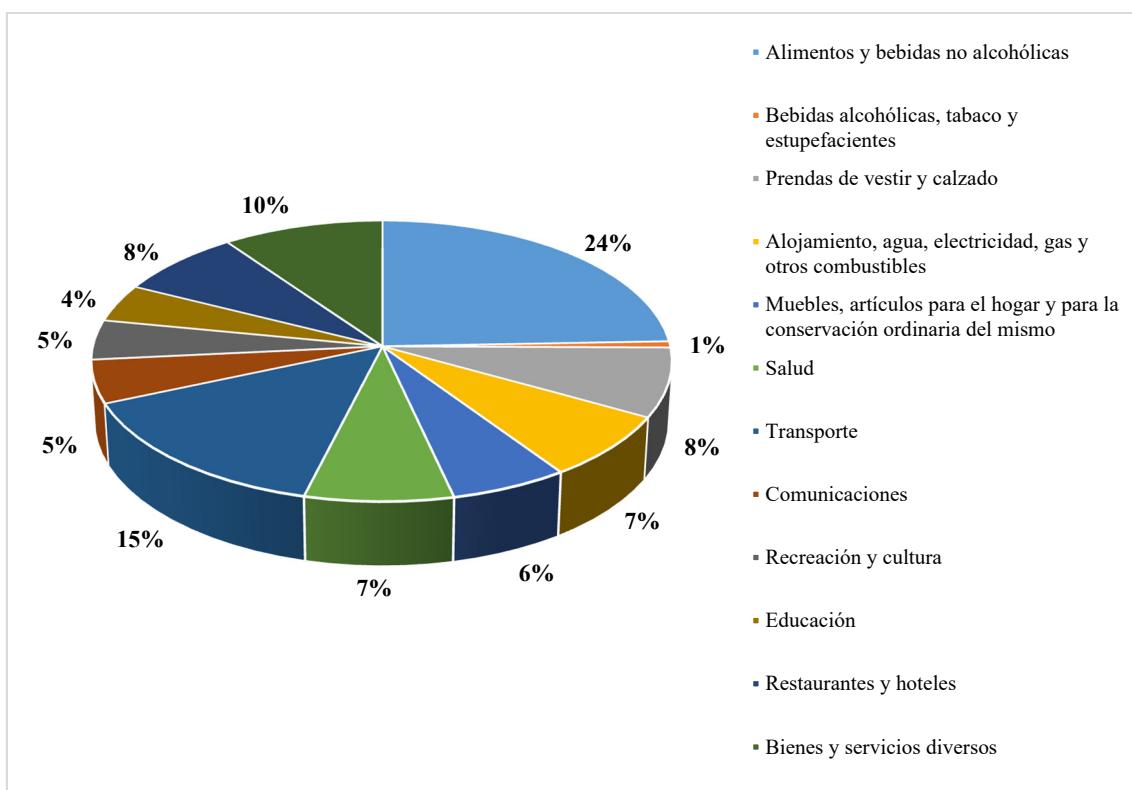
**Figura 7. Inflación**

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

La inflación en el periodo 2007 – 2015 ha experimentado un ritmo decreciente, a partir del año 2011 hasta el año 2013. En los años 2014 y 2015 existe un leve crecimiento debido al tema de la elevación de los aranceles y salvaguardias establecidos por la autoridad pública. Esto se presenta ya que la materia prima que se utiliza en el país en su gran parte procede de los mercados internacionales y afecta la estructura de costos de los industriales en el país. A pesar de su crecimiento, el porcentaje de la inflación es manejable tanto para el gobierno como los productores privados.

### **Consumo de los hogares**

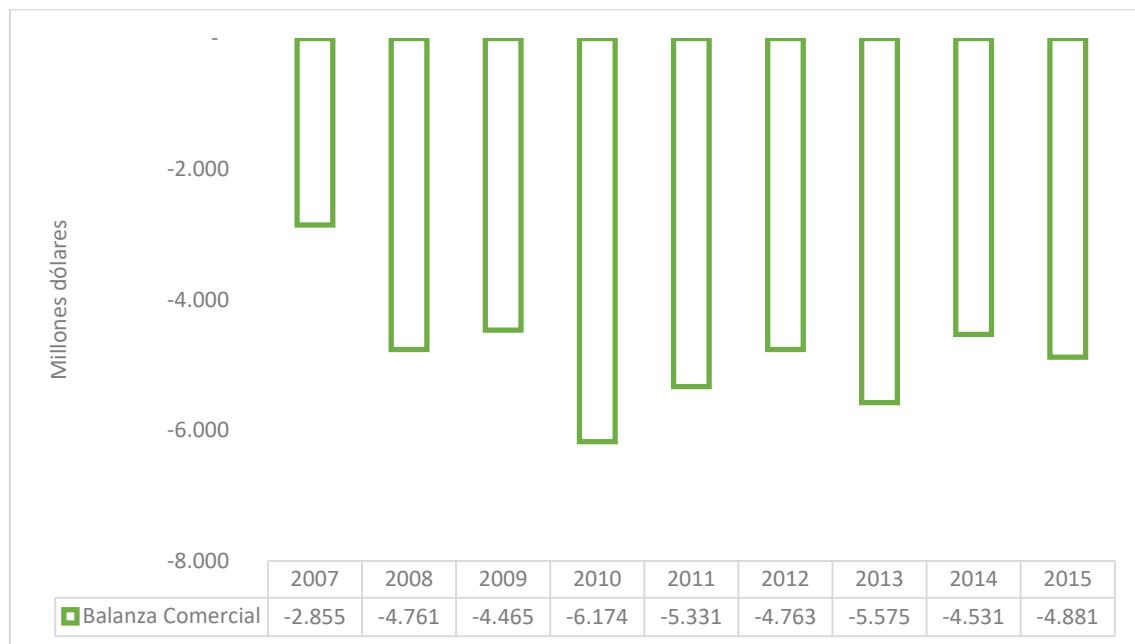
El consumo de los hogares, se destina básicamente a la adquisición de bienes y/o servicios relacionados a las categorías de: alimentos y bebidas no alcohólicas, prendas de vestir y calzado, alojamiento, servicios básicos y combustibles; salud, transporte, comunicación, educación, recreación y cultura, entre los más importantes.



**Figura 8. Consumo de los hogares**

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2015)

## Balanza Comercial



**Figura 9. Balanza Comercial**

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

La balanza comercial es deficitaria para el país en el período 2007 – 2015, esto indica que las importaciones han tenido una alta participación en el mercado ecuatoriano, especialmente en el año 2010 y 2011, cuando tuvo su tope en los 6 mil millones de dólares. Este comportamiento de la balanza comercial es consecuencia de dos debilidades de la economía ecuatoriana, dependencia de los productos importados y bajo crecimiento de las exportaciones. Ante ello, el gobierno impuso una serie de restricciones a las importaciones como cupos, sobretasas arancelarias y salvaguardias; al parecer surtieron efecto en el año 2014, en el año 2015 existió crecimiento de la balanza comercial con relación al año anterior, esto se debió principalmente por la caída del precio del petróleo y por ende reducción en el monto de las exportaciones petroleras.

## Balanza Comercial del Sector Textil

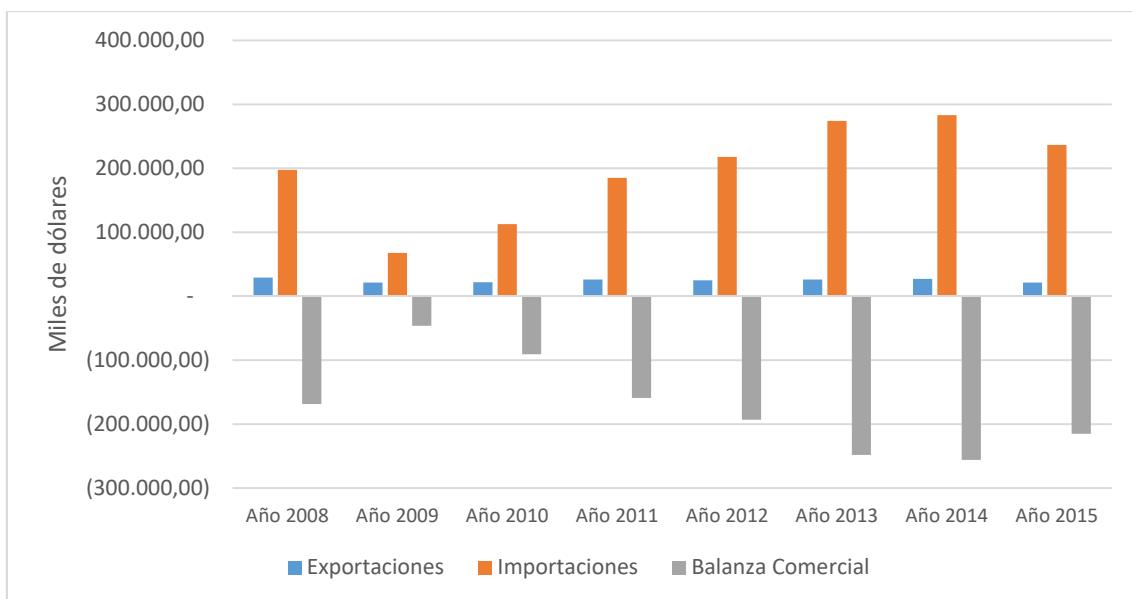
La siguiente tabla describe las cifras de la balanza comercial del sector textil, entre los años 2008 y 2015:

**Tabla 9. Balanza Comercial Sector Textil**

Años	Exportaciones	Variación absoluta	Importaciones	Variación absoluta	Balanza Comercial	Variación absoluta
2008	29.167		197.617		- 168.450	
2009	21.505	- 7.662	67.726	- 129.891	- 46.221	122.229
2010	22.020	515	112.782	45.055	- 90.761	- 44.540
2011	26.143	4.122	185.184	72.402	- 159.041	- 68.280
2012	24.829	- 1.314	217.841	32.657	- 193.012	- 33.971
2013	26.173	1.344	274.213	56.372	- 248.040	- 55.028
2014	27.236	1.063	283.116	8.903	- 255.880	- 7.839
2015	21.538	- 5.699	236.665	- 46.451	- 215.128	40.752

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

La Balanza Comercial del sector es deficitaria para la posición ecuatoriana, debido a que las importaciones son superiores a las exportaciones en todos los años desde el 2008 hasta el 2015, en algunos periodos las importaciones son hasta diez veces mayores a las exportaciones, los principales países vendedores para el Ecuador son: China, India, Estados Unidos, Colombia e Italia. En el siguiente gráfico se establece la balanza comercial:

**Figura 10. Balanza Comercial sector textil**

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2015)

A partir del año 2014 existe una leve disminución de las importaciones como consecuencia directa de la imposición de las salvaguardas, entre el año 2008 y 2013 el crecimiento promedio de las importaciones fue 21,7% anual, en el año 2014 y 2015 ese porcentaje se disminuye a una cifra de -6,6% anual.

### **Evaluación General del Análisis Externo**

Las principales conclusiones del análisis externo, se enfocan en la estabilidad política que acoge al país en los últimos diez años, esto ha permitido que se emitan normativas y leyes que se alinean con el plan gobiernista, de dar mayor participación al Estado en la regulación de la economía nacional. Con el advenimiento de la baja en el precio del petróleo, por ende, la disminución del presupuesto estatal, los planes gobiernistas encontraron un obstáculo debido a la pérdida de ingresos fiscales, esto provocó que la política económica del gobierno se oriente a la imposición de tributos, medidas arancelarias y otras opciones de política pública que desincentiven la salida de divisas y cierren el déficit de balanza comercial. Estas medidas generaron una disminución en el consumo y, por lo tanto, decrecimiento económico.

### **3.2 ANÁLISIS INTERNO**

Las cifras del sector textil, establecidas por el Censo Nacional Económico (2010), muestran que este sector es un importante impulsor de la economía nacional. El monto de ingresos total del sector para el año 2015, es 3.356 millones de dólares y están compuestas por el siguiente número de empresas registradas en la Superintendencia de Compañías (2016):

**Tabla 10. Número de empresas del sector textil**

Código CIIU – Sector	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Código CIIU 13: Fabricación de productos textiles	859	826	813
Código CIIU 14: Fabricación de prendas de vestir	1.445	1.390	1.368
<b>TOTAL</b>	<b>2.304</b>	<b>2.216</b>	<b>2.181</b>

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2016)

Como muestra la tabla anterior, existe una disminución en el número de empresas del sector textil, esta situación se analizará a detalle más adelante. En relación al personal ocupado, las cifras de la Superintendencia de Compañías (2016) son las siguientes:

**Tabla 11. Personal ocupado del sector textil**

Código CIIU – Sector	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Código CIIU 13: Fabricación de productos textiles	8.728	7.312	7.216
Código CIIU 14: Fabricación de prendas de vestir	11.142	11.085	10.607
<b>TOTAL</b>	<b>19.870</b>	<b>18.397</b>	<b>17.823</b>

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2016)

Estas cifras pertenecen a las personas jurídicas registradas en la Superintendencia de Compañías. En el caso del número de establecimientos, dedicados a la producción textil como personas naturales son 8.702 y emplean a 26.672 personas. En base a esta información, existe una diferenciación en el uso de personal en las empresas del sector textil. Las personas jurídicas emplean a 8 personas en promedio y las personas naturales emplean a 3 personas.

El análisis interno del sector textil se lleva adelante a través de la ejecución de las entrevistas a expertos del sector, con el fin de obtener información que permita reflejar la situación comercial, financiera y operativa. Los participantes en la entrevista han sido seleccionados con el fin de cubrir la mayor cantidad de involucrados, para lo cual, se invitaron a personas del sector privado, gremios, público, consultoría y docentes universitarios. La lista de participantes es la siguiente:

**1. Sector gremial: Asociación de Industriales Textiles del Ecuador – AITE**

Nombre: Javier Díaz Crespo.

Cargo: Presidente Ejecutivo.

**2. Sector gremial: Cámara de la Pequeña Industria y Mediana Industria – CAPEIPI**

Nombre: Joffre Izurieta.

Cargo: Presidente del sector textil.

**3. Sector empresarial: Grupo Recalex – Textiles del Valle**

Nombre: Edwin Quishpe.

Cargo: Director de Planta.

**4. Sector empresarial: Hilacril**

Nombre: Charles Dávila.

Cargo: Gerente Administrativo – Comercial.

**5. Sector empresarial: Confecciones recreativas Fibran**

Nombre: Juan Carlos Corral.

Cargo: Gerente General.

**6. Sector público: Ministerio de Industrias y Productividad**

Nombre: Fabián Galindo.

Cargo: Técnico de MIPYMES.

**7. Sector consultoría: Tamiconsultores**

Nombre: Emilio Cárdenas.

Cargo: Gerente General.

**8. Sector educativo: Escuela Politécnica Nacional**

Nombre: Paul Manobanda.

Cargo: Docente.

Las preguntas consultadas y la información que se busca recabar de los expertos es la siguiente:

**Tabla 12. Entrevista a expertos**

Información a recabar	Preguntas
Situación actual del sector textil en el país	1. ¿Cómo considera el desempeño empresarial: comercial, financiero y operativo del sector textil entre el año 2007 y 2015? 2. ¿En este desempeño empresarial ha tenido una influencia las políticas públicas del gobierno? 3. ¿Está preparado el sector textil ecuatoriano para competir con empresas extranjeras?
Perspectivas del sector textil	4. ¿Bajo la situación de crisis económica, considera que el sector de textil pueda demandar mano de obra? 5. ¿Cuál puede ser el aporte del sector textil para superar la crisis económica? 6. ¿Cuáles son los productos con mayor potencial del sector textil en el país?
Lineamientos para emprendedores en el sector textil	7. ¿Qué deben hacer los emprendedores que busquen participar en el sector textil en el país? 8. ¿Cree usted que la firma de acuerdos de comercio entre el Ecuador y la Unión Europea u otros países o bloque regionales, son un incentivo para generar emprendimientos para exportar en el sector textil?
Influencia de las políticas públicas en la generación de emprendimientos en el sector textil	9. ¿Las políticas públicas permite que se genere mayor cantidad de emprendimientos en el sector textil? 10. ¿El sector textil está preparado para captar nuevos emprendimientos?
Coordinación entre el sector textil y sector público.	11. ¿Considera usted que el sector público ha coordinado acciones con el sector textil?

La información recabada a través de las preguntas a los expertos del sector textil es la siguiente:

**Tabla 13. Preguntas a los expertos del sector textil**

Pregunta	Javier Díaz – AITE	Joffre Izurieta - CAPEIPI	Edwin Quishpe – TEXTILES DEL VALLE	Charles Dávila – HILACRIL
<b>1. ¿Cómo considera el desempeño empresarial: comercial, financiero y operativo del sector textil entre el año 2007 y 2015?</b>	Comercial: le falta mucho por mejorar, profesionalizarse. Financiera: iliquidez y falta de crédito. Operativo: altos costos y con producción básica.	En el último año se presenta una contracción en la industria y no se tiene un horizonte claro de las políticas que implementara el gobierno, para sobre llevar la actual crisis.	Ha sido muy positiva el desempeño comercial, financiero y operativo en los últimos años mejorando en la parte comercial en un 5% cada año a partir del 2009 al 2015	El desempeño empresarial en el sector textil entre los años 2007-2012 fue bueno inclusive con un leve crecimiento. A partir del año 2013 al 2015 cayo considerablemente a niveles nunca antes visto
<b>2. ¿En este desempeño empresarial ha tenido una influencia las políticas públicas del gobierno?</b>	Las políticas públicas generales han complicado las cosas en materia tributaria, laboral y ambiental. Las específicas para el sector se han concentrado especialmente en medidas arancelarias y también compras públicas. Se podría decir que estas políticas dieron en el corto plazo resultados favorables, pero no fueron suficientes.	Las medidas implementadas por el gobierno como lo son las barreras técnicas y tasas arancelarias, contribuyeron a que la industria tenga un cierto grado de desarrollo, no hay políticas específicas que ayuden a que se mejore la competitividad en el sector textil.	Fue fundamental el programa del gobierno denominado Hilando el Desarrollo, mismo que entrega uniformes a los estudiantes.	Son políticas que no alientan la producción ni el consumo.
<b>3. ¿Está preparado el sector textil ecuatoriano para competir con empresas extranjeras?</b>	Algunas empresas del sector están preparadas y lo hacen. Pero no es la generalidad.	Considero que el sector se encuentra en desventaja, frente a la competencia extranjera, pues presenta bajos índices de productividad y una falta de productos con mayor valor agregado.	En la parte de calidad es muy probable pero en la parte de costos creo que no.	Si, el problema es competir contra el contrabando masivo de productos similares a los que producimos a costos realmente bajos.
<b>4. ¿Bajo la situación de crisis económica, considera que el sector de textil pueda demandar mano de obra?</b>	En los actuales momentos son pocas las empresas del sector que están generando nuevas plazas de empleo. Por el contrario, en 2014, 2015 y este año se han producido varios despidos.	Al momento se estima una contracción de la demanda entre un 20 y 30%, bajo este panorama no se requeriría contratar mano de obra adicional. Lo que se está tratando es mantener la actual y no reducirla.	No. Solo incrementando el consumo de productos nacionales y fomentando las exportaciones se puede demandar mano de obra.	No. Desafortunadamente estamos en crisis y lo primero que nos toca eliminar es la mano de obra.

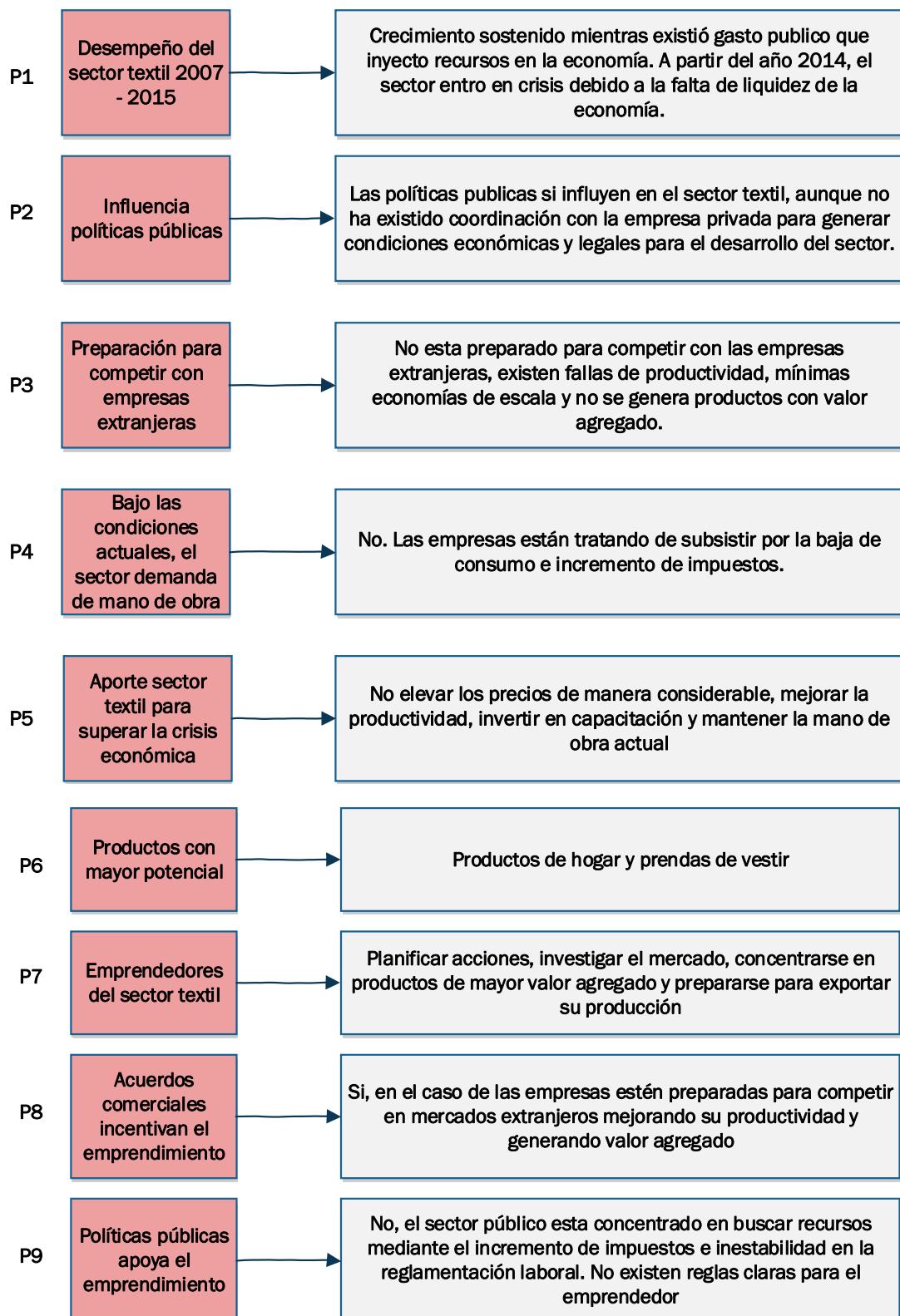
Pregunta	Javier Díaz – AITE	Joffre Izurieta - CAPEIPI	Edwin Quishpe – TEXTILES DEL VALLE	Charles Dávila – HILACRIL
<b>5. ¿Cuál puede ser el aporte del sector textil para superar la crisis económica?</b>	Social, genera empleo, siempre y cuando sea flexible la norma laboral y mejoren las condiciones de mercado local y externo. Es el segundo sector de la manufactura ecuatoriana que más empleo genera en el país. Económico, porque si tiene un comportamiento sana aporta significativamente en tributos nacionales y locales, así como su aporte en ingreso de divisas y evitar también la salida de las mismas. Productivo, porque tiene un encadenamiento con más de 30 ramas productivas del país.	Elevando la eficiencia en sus procesos, de tal manera que pueda reducir costos y ofrecer productos de calidad a precios más asequibles.	Creando productos innovadores extraordinarios que permitan captar mercados internacionales, también si se reemplazaría con producción nacional ciertos productos textiles que se importan en cantidades importantes.	Si logramos obtener o generar más procesos comerciales por ejemplo EU y la Unión Europea podremos vender más y generar más divisas para el país. Tenemos producto que puede competir pero es indispensable corregir las políticas públicas que han limitado el consumo y confianza en el país.
<b>6. ¿Cuáles son los productos con mayor potencial del sector textil en el país?</b>	El mayor potencial está en las prendas de vestir y los textiles de hogar, siempre y cuando haya especialización, se logre explotar nichos de mercado y se mejore la oferta en cuanto a variedad, diseños y acabados.	El sector textil ecuatoriano, es competitivo en producto de moda, que puede sustituir al ofrecido por empresas internacionales.	Fabricación de prendas de vestir con estampación de tecnología de punta.	Confecciones con valor agregado, es decir, productos como suéteres, chales y toallas.
<b>7. ¿Qué deben hacer los emprendedores que busquen participar en el sector textil en el país?</b>	Primero estudiar bien al sector, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La oferta de valor de los emprendedores debe ser novedosa, diferente a lo que ya hay por historia en esta industria.	Buscar un nicho de mercado, y ofrecer un producto con un mayor valor agregado y construir valor de marca.	Capacitarse y ser expertos en el campo que van a iniciar para que sus productos sean los mejores del mercado	Tienen que estar seguros que su nuevo emprendimiento textil sea lo suficientemente competitivo para exportar.
<b>8. ¿Cree usted que la firma de acuerdos de comercio son un incentivo para generar emprendimientos para exportar en el sector textil?</b>	La firma de acuerdos con países que demandan mucha ropa o textiles de hogar siempre será positivo y evidentemente generan una expectativa de crecimiento a largo plazo.	Dado que por los costos de producción y baja productividad que presenta el sector en la actualidad. La industria textil ecuatoriana se vería afectada por este tipo de acuerdo.	Definitivamente son muy importantes estos acuerdos comerciales para incentivar a los emprendedores	Claro que sí, esto es primordial y sumamente importante para el crecimiento del sector y el país en general.

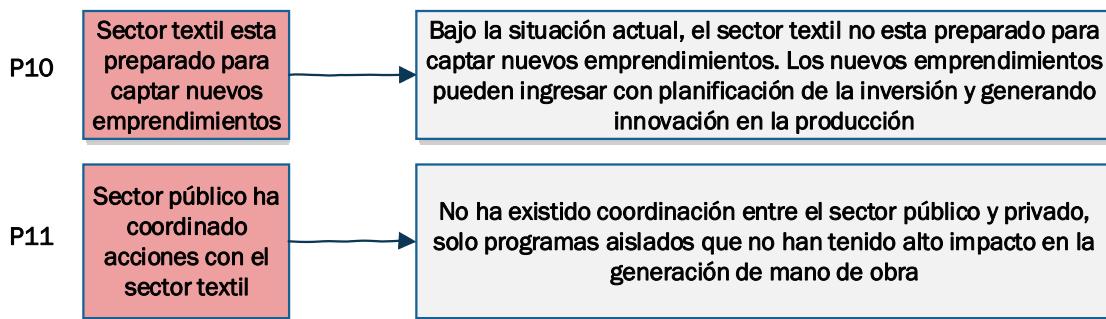
Pregunta	Javier Díaz – AITE	Joffre Izurieta - CAPEIPI	Edwin Quishpe – TEXTILES DEL VALLE	Charles Dávila – HILACRIL
<b>9. ¿Las políticas públicas permite que se genere mayor cantidad de emprendimientos en el sector textil?</b>	Me atrevería a decir que no.	No existen incentivos a la creación de nuevas empresas, y al no presentar las políticas públicas un plan concreto, eso desalienta a la implementación de nuevos emprendimientos.	El programa del gobierno ha fomentado nuevos emprendedores en el país pero hay que pulir las políticas públicas para que las reglas del juego estén más claras para las partes.	Las políticas públicas han limitado un adecuado desarrollo económico en el país.
<b>10. ¿El sector textil está preparado para captar nuevos emprendimientos?</b>	Son las personas, los emprendedores, los que deben prepararse para captar el mercado textil local y externo.	Dado que el sector textil es bastante amplio, es factible la inclusión de nuevos actores, pues no presentan barreras de ingreso rígidas de nuevos competidores.	Claro que sí, pues es una industria bastante amplia.	Difícil en estos momentos de mucha incertidumbre. Lo que las empresas textiles o el sector en general están buscando es mantener su negocio a flote y estabilizarlo.
<b>11. ¿Considera usted que el sector público ha coordinado acciones con el sector textil?</b>	Muy pocas, aisladas.	No se percibe una interacción cercana del gobierno central, con el sector y más si una intervención de los gobiernos seccionales. Pero directamente del gobierno central no hay una mayor interacción.	En el programa Hilando el desarrollo del gobierno si lo ha hecho	El sector público ha sido de poco oído a nuestros planteamientos y opiniones. Temas como las salvaguardias fueron impuestas sin considerar estudios internos realizados por la AITE. Les entregamos un informe detallado de las 5 principales empresas que ingresan al país productos bajo el sistema de contrabando técnico (subfacturación)...tampoco fuimos escuchados. Con el tema del DRAWBACK, se hicieron pagos mínimos por las exportaciones, pero ese plan se quedó sin piso y dinero.

Pregunta	Fabián Galindo – MIPRO	Juan Carlos Corral - FIBRAN	Emilio Cárdenas – Asesor empresarial	Paul Manobanda – Docente universitario
1. ¿Cómo considera el desempeño empresarial: comercial, financiero y operativo del sector textil entre el año 2007 y 2015?	El sector textil en el Ecuador ha evidenciado un crecimiento lento y poco significativo frente a sus directos competidores como Colombia y Perú, básicamente por elementos que han incidido drásticamente en su crecimiento como son: contrabando, subfacturación en la importación, competencia desleal y alta informalidad comercial.	El desempeño fue bueno, claro está por la bonanza del precio del petróleo. Pero esto empezó a bajar a finales del 2014 por la misma razón, por la baja del precio acentuada en 2015 y por las políticas de gobierno.	El sector textil ha tenido un par de años duros desde el 2014, la reducción del gasto público perjudica a empresas proveedoras del Estado. En el tema financiero se observa una falta de liquidez que ha frenado las operaciones de algunas fábricas.	El desempeño es bajo por la recesión económica que atraviesa el país.
2. ¿En este desempeño empresarial ha tenido una influencia las políticas públicas del gobierno?	La falta de mecanismos de control establecido y efectuado por las autoridades gubernamentales ecuatorianas, puede haber influido mucho en la baja de crecimiento productivo del sector.	Definitivamente influye pero estas están lejos de incentivar la producción. Nuestro sector no está en la Matriz Productiva.	Si influye pero para perjudicar al sector y al resto de la economía con medidas que desincentivan el consumo	Si han influido las políticas públicas para que el sector en recesión. No existe estabilidad en el tema tributario y laboral
3. ¿Está preparado el sector textil ecuatoriano para competir con empresas extranjeras?	Es difícil porque las empresas extranjeras tienen mayor capacidad de producción.	No está preparado del todo, debemos emigrar a artículos que tengan alto valor agregado para poder competir.	No está preparado, es un sector que tiene deficiencias en economías de escala.	No, tiene debilidad en el tema comercial e innovación de productos ligados a la confección de prendas de vestir
4. ¿Bajo la situación de crisis económica, considera que el sector de textil pueda demandar mano de obra?	La situación económica ha ocasionado una falta de liquidez reduciendo drásticamente la demanda de productos textiles y generando una reducción de personal en la industria, por lo que no considero que al momento pueda darse una demanda de mano de obra.	No, ya que al tener baja demanda lamentablemente los puestos de trabajo es lo primero que afecta.	No, las empresas actuales están intentando sobrevivir sin despedir personal y cualquier demanda de mano de obra será para reponer personal que se retira voluntariamente.	No, el momento es difícil para generar demanda de mano de obra
5. ¿Cuál puede ser el aporte del sector textil para superar la crisis económica?	La crisis económica del Ecuador se ocasionó por factores externos. Por lo que el aporte del sector textil no superará dichos temas, cualquier aporte solo le permitirá subsistir.	En la situación actual es muy difícil que pueda aportar mientras no existan incentivos o políticas que fomenten la producción. El gobierno no ve como estratégica nuestro sector.	Es difícil que aporte para superar la crisis, porque la crisis viene por la falta de política económica del gobierno.	No incrementando el precio de los productos para que no se genere mayor inestabilidad económica

Pregunta	Fabián Galindo – MIPRO	Juan Carlos Corral - FIBRAN	Emilio Cárdenas – Asesor empresarial	Paul Manobanda – Docente universitario
<b>6. ¿Cuáles son los productos con mayor potencial del sector textil en el país?</b>	Dentro del campo de la confección, considero que los productos de mayor potencial son las prendas de vestir.	Los confeccionados, pero que tengan mayor valor agregado, sea este dado por diseño vanguardista, calidad de sus componentes, embellecimiento, etc.	El sector textil debe encontrar un nicho de mercado para competir en base a la especialización.	Las empresas más pequeñas deben transformarse en proveedores de materia prima para las más grandes. Trabajar en los productos con mayor demanda.
<b>7. ¿Qué deben hacer los emprendedores que busquen participar en el sector textil en el país?</b>	Los emprendedores deberán ser muy diferenciadores en el producto que promuevan para que puedan abrirse espacio en el sector textil.	Tratar que su producto sea masivo, simple y atractivo, con tiempos de entrega o capacidad de reacción cortos. O tener producto con altísimo valor agregado.	Ejecutar un estudio previo para determinar las potencialidades del sector. No entrar al sector a ciegas.	Planificar el emprendimiento e investigar el mercado donde van a desarrollar su negocio
<b>8. ¿Cree usted que la firma de acuerdos de comercio son un incentivo para generar emprendimientos para exportar en el sector textil?</b>	La firma de acuerdos comerciales con otros países siempre es una oportunidad para cualquier fabricante que tenga la posibilidad de responder con altos volúmenes de producción.	Mientras los países no tengan industria textil y estos demanden prendas puede ser beneficioso, claro está, que nuestras prendas tienen que tener el valor agregado necesario.	Si, basados en la producción bajo economías de escala y especialización para encontrar mercados donde competir en el exterior	Siempre y cuando los productos se enfocuen en exportar hacia los mercados con los cuales se firman los tratados. Existe la posibilidad de trabajar bajo el formato de maquila
<b>9. ¿Las políticas públicas permite que se genere mayor cantidad de emprendimientos en el sector textil?</b>	Los emprendimientos requieren financiamiento y la Administración pública destina líneas de crédito para emprendimiento que tengan la pertinencia del caso, pero esto no es el caso de todos los emprendimientos	Las actuales no.	Las políticas públicas son una poderosa herramienta para generar desarrollo. Pero en este gobierno no existe una planificación integral, solo se dedica a apagar incendios	No porque no apoyan al emprendedor, las políticas públicas actuales buscan la recaudación tributaria y generar más burocracia
<b>10. ¿El sector textil está preparado para captar nuevos emprendimientos?</b>	El sector textil podría captar nuevos emprendimiento siempre que éstos sean muy novedosos y tengan un alto grado de innovación y valor agregado.	El sector si puede captar pero en la situación actual, más bien hay menos productores pequeños, como lo que sucede en actualmente Atuntaqui que bajo drásticamente su producción.	Si, existe espacio para empresas que se especialicen en mercados poco explotados y con mayores márgenes de rentabilidad	Siempre va a existir un espacio para los emprendimientos planificados y con un mercado definido
<b>11. ¿Considera usted que el sector público ha coordinado acciones con el sector textil?</b>	Si ha coordinado acciones a favor del Sector textil mediante oportunidades de mercado a través de compras públicas para instituciones del estado como colegios y hospitales y ferias sectoriales para promoción y ventas.	Escasamente.	No, han sido poco efectivo en generar una comunicación efectiva empresa y estado	No, el sector público ha trabajado en una agenda en la que no participa el sector privado.

En base a esta información se han construido las siguientes relaciones que permiten concluir sobre el tema investigado:



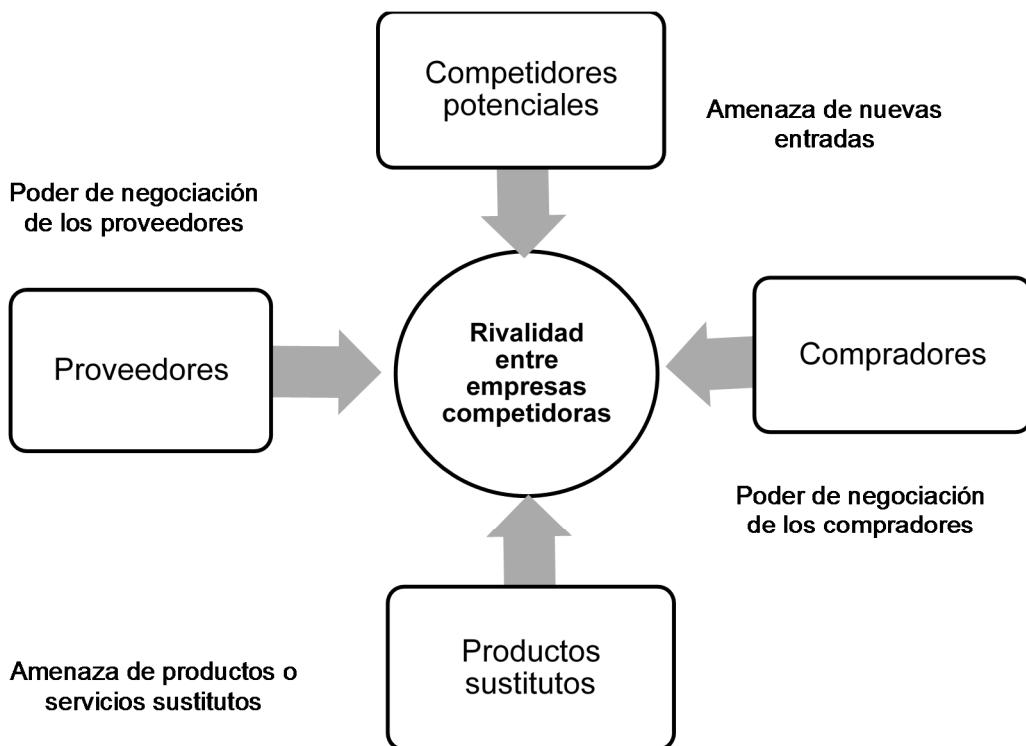


**Figura 11. Resultado de preguntas a los expertos del sector textil**

Las conclusiones del análisis interno, muestran una concordancia con lo mencionado en las conclusiones del análisis externo, ya que, en las cifras del sector textil, muestran una disminución de empresas entre el año 2013 y 2015, al igual que disminución en el personal ocupado. Los expertos consultados mencionan que el sector atraviesa una crisis debido a la disminución del gasto público y los mínimos incentivos que promulga el gobierno para la creación de nuevas empresas. A estos aspectos coyunturales, los expertos mencionan aspectos estructurales, como la baja productividad del sector y la falta de preparación de las empresas para competir en mercados internacionales.

### 3.3 ANÁLISIS COMPETITIVO

El análisis competitivo de la industria textil se fundamenta en la metodología desarrollada por Michael Porter de las cinco fuerzas competitivas. Como lo menciona Hitt, Ireland y Hoskisson (2012), el modelo de las cinco fuerzas de la competencia expande el horizonte de análisis para una industria al considerar aspectos claves del negocio como los proveedores, productos sustitutos y las barreas de ingreso a la industria. El siguiente gráfico muestra la dinámica del modelo de las fuerzas competitivas:



**Figura 12. Análisis competitivo**

Fuente: David (2007)

El desarrollo del modelo en la industria textil se presenta en los siguientes puntos:

### 3.3.1 Poder de negociación de los compradores

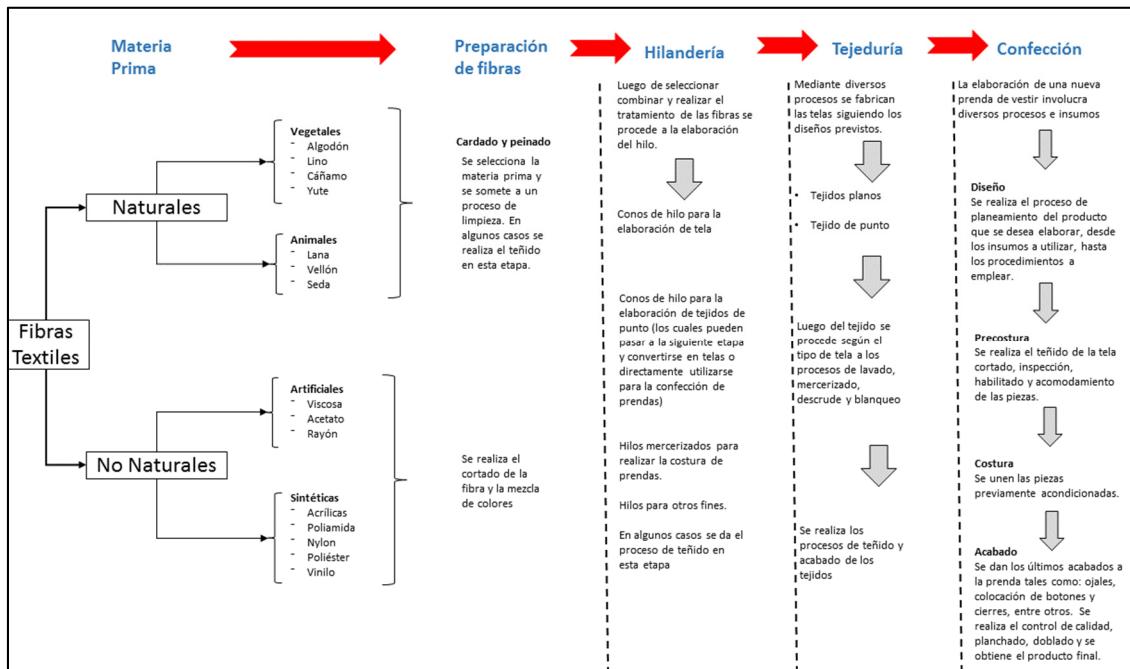
Según lo mencionado por Hitt, Ireland, & Hoskisson (2012) “a mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse”. (p. 58)

Este concepto aplicado a la industria textil, determina que el poder de negociación de los compradores es bajo, debido a que los compradores no están agrupados y son un grupo disperso de personas que no tienen relación entre sí. Adicionalmente, los compradores no conocen la estructura de costos de la industria y no pueden presionar por un precio más bajo.

### 3.3.2 Poder de negociación de los proveedores

De acuerdo con David (2007), el poder de negociación de los proveedores “afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen pocos proveedores. Tanto los productores como los proveedores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficio de todos”. (p. 101)

En la industria textil el poder de negociación de los proveedores es alto debido a que existe una alta amenaza de integración hacia adelante, esto es, que las empresas que proveen de materia prima al sector, tienen una alta probabilidad de convertirse en competencia de sus clientes. Las empresas que se dedican a la elaboración de fibras textiles para intensificar la producción de su negocio tienen la opción de participar en el mercado de confección. Adicionalmente, la cadena productiva del sector textil es amplia y necesita la intervención de varios tipos de empresas, para llegar desde la materia prima hasta el cliente final, como lo establece la siguiente figura:



**Figura 13. Cadena productiva sector textil**

Fuente: (Jácome & Oleas, 2013)

### 3.3.3 Amenaza de nuevos entrantes

“La identificación de nuevas empresas entrantes es importante porque éstas pueden significar una amenaza para la participación de mercado que tienen los competidores existentes. La probabilidad de que otras empresas entren en una industria depende de las barreras de entrada y las represalias que puedan tomar las empresas que participan del mercado” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2012)

En el caso del sector textil sus barreras de entrada están compuestas por:

- Economías de escala. – La presencia de economías de escala en un sector, permite determinar si hay una barrera de entrada, en el Ecuador las empresas del sector textil que han logrado altos volúmenes de producción, como es el caso de las empresas de fabricación de materia prima textil. Las empresas de confección no han logrado un volumen suficiente de producción para generar economías de escala. Esto genera un resultado distinto entre estos subsectores de la industria textil.
- Diferenciación de productos.- en el sector no existe una alta diferenciación del producto que permita al consumidor ser leal a una determinada empresa. Para competir en este tipo de mercado, las nuevas empresas deben ofrecer un precio más bajo para captar consumidores. Esto hace que el sector tenga una competencia marcada por el precio y no por la calidad del producto que se ofrece.
- Requerimientos de capital.- en el sector textil se debe invertir en maquinaria, activos, inventarios y contar con un activo intangible ligado al conocimiento del sector y a la segmentación del mercado que permita competir con éxito a la nueva empresa.
- Políticas públicas.- el gobierno no establece requerimientos legales que impidan la entrada de nuevas empresas en el sector textil. No existe una normativa que frene la inversión en el sector en el ambiente interno. En lo que respecta, al ambiente

externo la restricción de las importaciones produce un beneficio para las empresas de confección.

Los principales factores que inciden en el sector textil, son los requerimientos de capital y las economías de escala, por lo que, para que una empresa entre en el sector y logre una eficiencia que le permita competir, debe contar con el talento humano capacitado, recursos financieros y conocimiento del mercado, en consecuencia, la amenaza de nuevos entrantes que logren una posición comercial importante en el mercado es baja, ya que no es sencillo acceder a los factores mencionados.

En el sector de la confección, un factor clave que no le permite ser competitivo en el mercado y que limita su acceso a mercados externos, es el no poder tener producción de grandes volúmenes y generar con ellas economías de escala, que permitan tener menores costos de producción y por ende precios más competitivos.

#### **3.3.4 Amenaza de productos sustitutivos**

“Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutivos aumentan conforme el precio relativo de estos productos. La fortaleza competitiva de los productos sustitutivos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado” (David, 2007, pág. 101). Para el caso de la industria textil no tiene un alto número de productos sustitutos, por el uso obligatorio para las personas de prendas de vestir, por la tanto la amenaza se considera baja.

#### **3.3.5 Rivalidad entre los competidores**

La rivalidad entre empresas competidoras, es sin duda la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. (David, 2007, pág. 100)

En el sector textil ecuatoriano existe una alta rivalidad entre los competidores, ya que existe una baja homogeneidad entre los participantes, porque no tienen las mismas capacidades y recursos. Esto incide para que las empresas traten de diferenciarse de la competencia en base a la calidad, el precio y la innovación. Entre los factores que determinan la alta rivalidad entre los competidores del sector textil, se menciona los siguientes:

- Numerosos competidores.- el sector textil está agrupado por dos grupos de unidades productivas. “El sistema empresarial que cuenta con una organización moderna, maquinaria adecuada y producción en serie. El sistema artesanal que son unidades de producción pequeñas y ligadas a mecanismos de subsistencia, que no cuentan con organización básica y maquinaria adecuada” (Jácome & Oleas, 2013). En el segundo caso, el esquema de producción hace que sea muy difícil determinar el número de competidores en el sector, debido a su informalidad en la gestión de la información. En el caso del sistema empresarial se puede destacar las siguientes empresas:

**Tabla 14. Empresas del sector textil**

<b>Hilatura</b>	Deltex Industrial Enkador Hilacril Hilanderias Unidas Hiltexpoy Industria Piolera Ponte Selva Pasamanería SJ Jersey Ecuatoriano Textil Santa Rosa Textiles Gualilahua Textiles Industriales Ambateños Texsa
<b>Tejidos</b>	Asotextil Cortyvis Deltex Industrial Ecuacotton Fabrilana Francelana Hilacril Ennotex Industria Piolera Ponte Selva Industrias Textilana Indutexma Insomet SJ Jersey Ecuatoriano Sintofil Tejidos Pintex Textil Ecuador Textiles Industriales Ambateños Textiles La Escala Textiles Mar y Sol Vicunha Textil
<b>Prendas de vestir</b>	Cámara Comercio Antonio Ante Fibrán Empresas Pinto Hilacril Ingesa Industria Piolera Ponte Selva Pasamaneria
<b>Lencería de hogar</b>	Cortyvis Deltex Industria Piolera Ponte Selva París Quito Textiles San Pedro Textil Ecuador Textil Mar y Sol Textiles Texsa

Fuente: (Pro Ecuador, 2012)

- Crecimiento lento de la industria.- como se estableció en el análisis del PIB del sector, el desempeño económico de la industria textil tiene altibajos y no muestra una tendencia estable de crecimiento, en los años que existe crecimiento económico se relaciona con las políticas restrictivas de importaciones del estado, y no por un aumento de la demanda o cambios positivos en la productividad.

En base a la información presentada, se puede concluir que el sector textil tiene un alto nivel de competencia y, que para generar un emprendimiento en el sector se debe observar factores internos y externos que pueden afectar su rentabilidad. Entre los factores internos se pueden mencionar la inversión inicial, requerimientos normativos en la fabricación de productos, bajo poder de negociación de los compradores y alto poder de negociación de los proveedores.

## CAPÍTULO IV

### **4 EL EMPRENDIMIENTO EN EL ECUADOR**

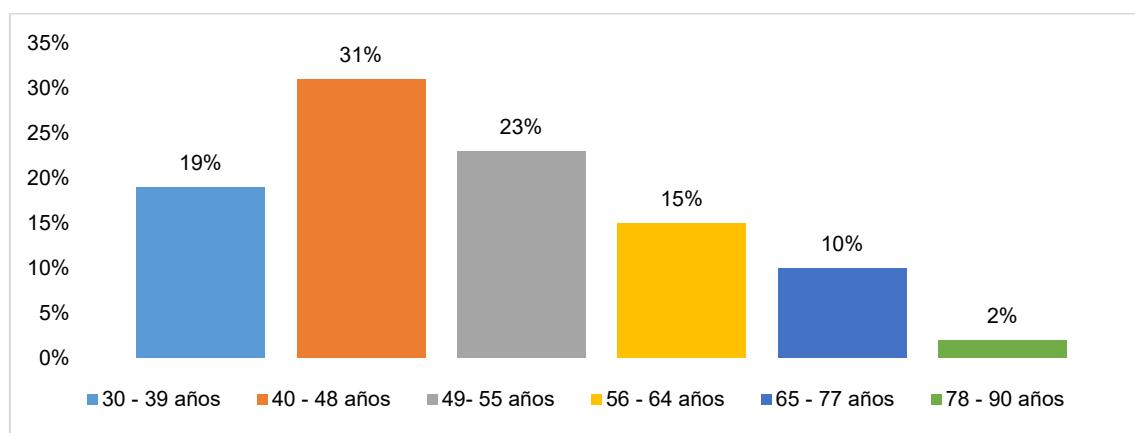
#### **4.1 CARACTERIZACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO EN EL ECUADOR**

La caracterización del emprendimiento en el Ecuador, se fundamenta en dos investigaciones, la realizada por la Universidad Andina Simón Bolívar y la publicación de Global Entrepreneurship Monitor.

##### **4.1.1 Investigación de la Universidad Andina Simón Bolívar**

En la Universidad Andina Simón Bolívar, se llevó adelante una encuesta<sup>2</sup> que permitió delinear el perfil del emprendedor ecuatoriano en el año 2012, los principales resultados determinaron la siguiente información:

##### **Edad del emprendedor**



**Figura 14. Edad del emprendedor**

Fuente: (Araque, 2012)

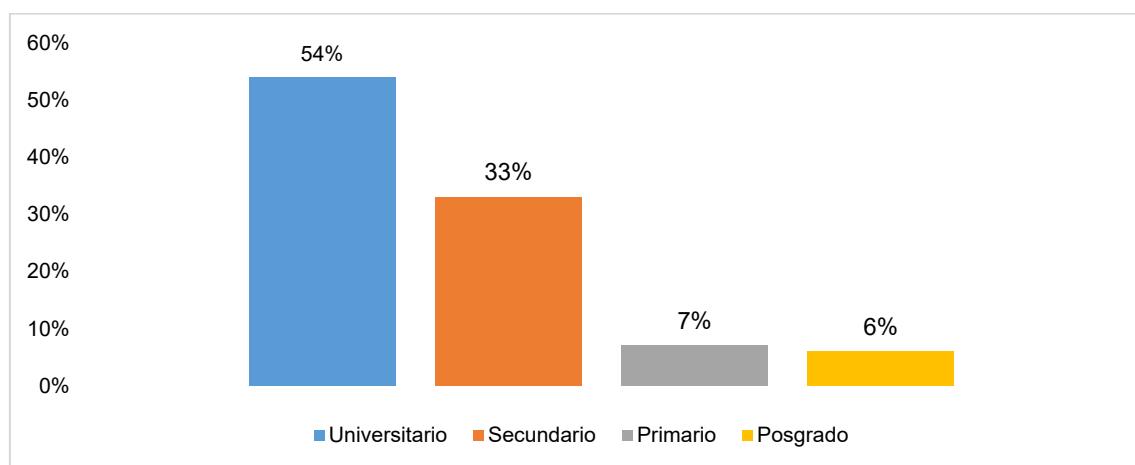
La edad de los emprendedores se concentra en el rango de edad entre 40 y 48 años con el 31% de los encuestados, seguido del rango entre 49 y 55 años con el 23%. Esto indica

---

<sup>2</sup> La encuesta fue aplicada a 486 empresarios afiliados a las Cámaras de la Pequeña Industria de Pichincha, Tungurahua, Azuay, Manabí y Guayas.

que el perfil del emprendedor en cuanto a la edad, son personas con experiencia profesional y que cuentan con madurez para iniciar sus actividades empresariales.

### Nivel de educación

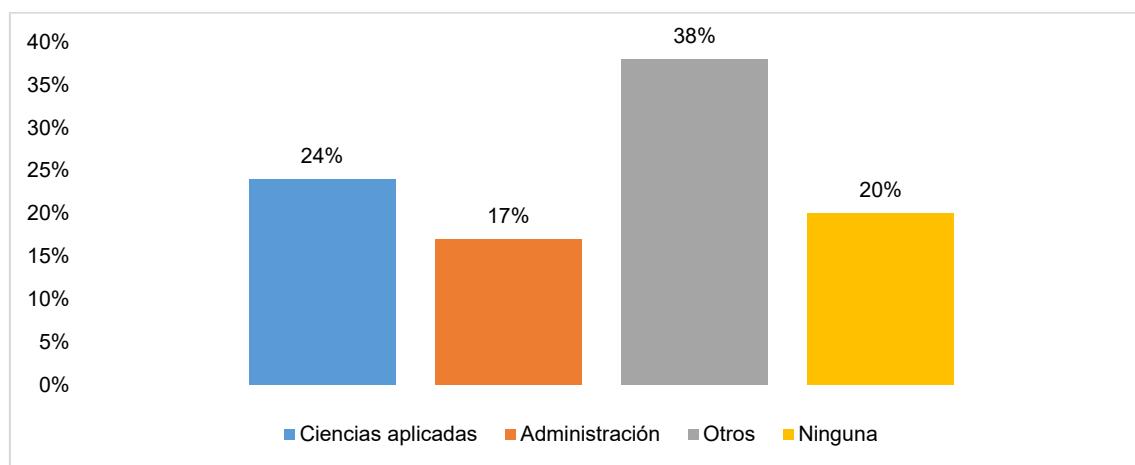


**Figura 15. Nivel de educación del emprendedor**

Fuente: (Araque, 2012)

El nivel de educación de los emprendedores refleja que la mayoría de las personas participantes en la encuesta, tienen educación universitaria de pre y posgrado, por lo que se puede afirmar que tienen conocimiento y experticia académica.

### Profesión

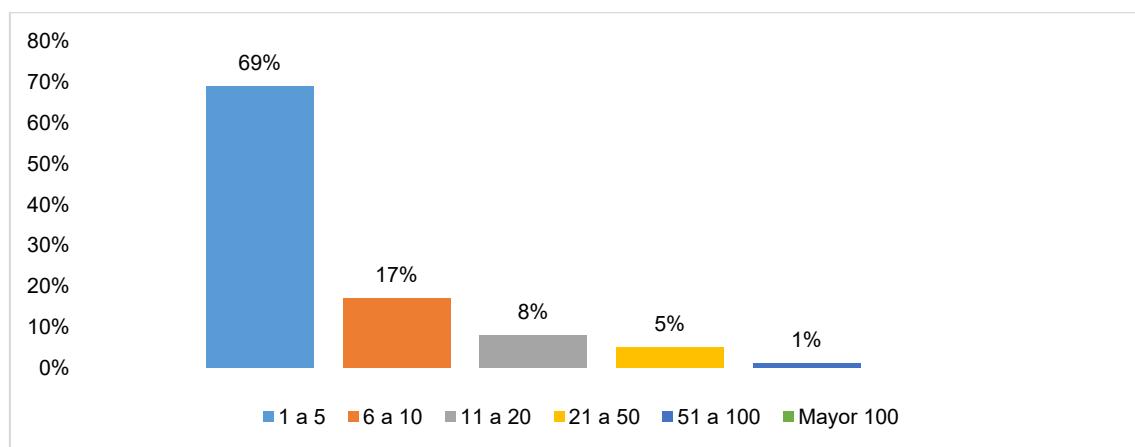


**Figura 16. Profesión del emprendedor**

Fuente: (Araque, 2012)

En cuanto a la profesión, no existe una carrera universitaria que indique una relación directa con el emprendimiento, ya que el mayor porcentaje de respuestas, se perfilan hacia la opción de otras carreras universitarias.

### Número de empleados inicio emprendimiento

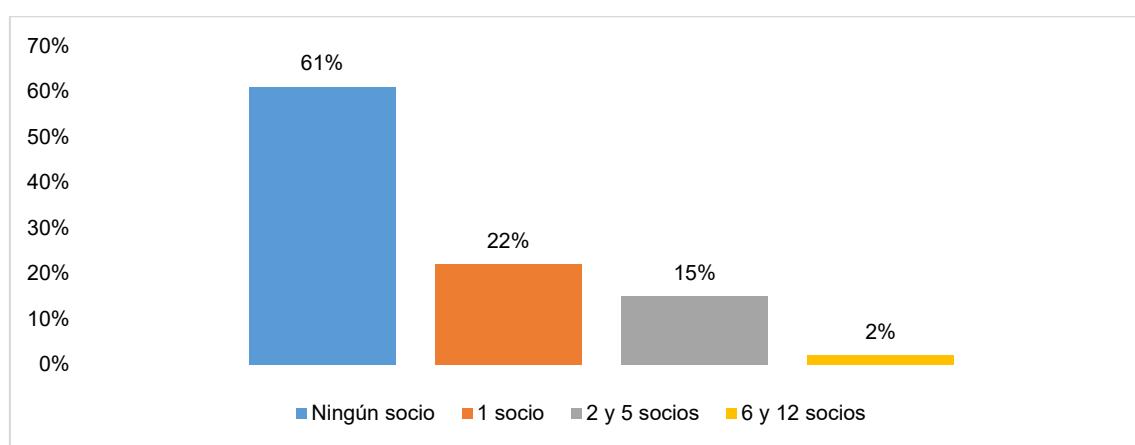


**Figura 17. Número de empleados a iniciar el emprendimiento**

Fuente: (Araque, 2012)

El 69% de los emprendimientos inician con un número limitado de empleados, esto es un rango entre una y cinco personas, esto indica que el inicio de las empresas en el país tiene una estructura administrativa y organizacional básica.

### Socios al iniciar el negocio

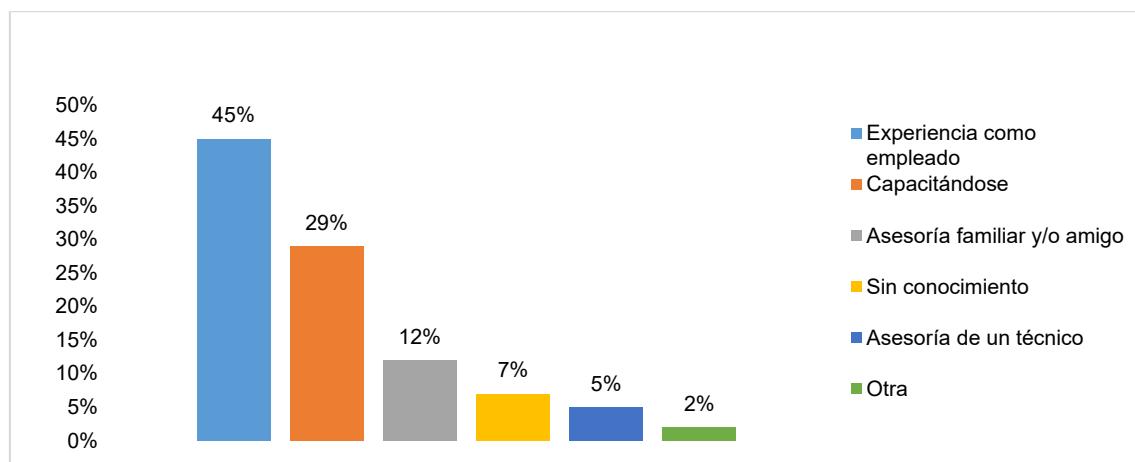


**Figura 18. Socios al iniciar el negocio**

Fuente: (Araque, 2012)

El 61% de los emprendedores inicia de manera personal sus actividades empresariales, este porcentaje se puede establecer como una debilidad, ya que los emprendimientos nacen con una limitación de capital, por lo que no están abiertos a socios que puedan aportar con mayor capital.

### Conocimiento del negocio



**Figura 19. Conocimiento del negocio**

Fuente: (Araque, 2012)

La principal fuente de conocimiento para el emprendimiento es la experiencia como empleado de los emprendedores, seguido de la capacitación y asesoría familiar. Es importante mencionar, que existe un bajo porcentaje de emprendedores que no tienen ningún conocimiento de la actividad que emprenden.

#### 4.1.2 Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Ecuador – 2015

De acuerdo al último informe GEM (2015) realizado en el país por la Escuela Politécnica del Litoral bajo la coordinación del Babson College (Estados Unidos) y el Instituto Tecnológico de Monterrey (México), emitió los siguientes criterios que caracterizan al emprendimiento en el Ecuador:

1. En el Ecuador existe una actividad emprendedora de 33,6%, lo que indica que uno de cada tres adultos realizó gestiones para crear un negocio o posee un negocio, cuya antigüedad no supera los 42 meses.
2. El porcentaje de emprendedores que supera el umbral de los 42 meses para un emprendimiento es 17,4%. Esto significa que la mitad de personas que emprenden un negocio, sostienen el mismo en tiempo mayor a 42 meses. O se puede interpretar que la mitad de personas que emprenden un negocio, cierran o liquidan su negocio en el lapso de 42 meses.
3. Los emprendimientos se ubican en el 76% en el sector de comercio y 51% atienden únicamente al sector doméstico. Existe dificultad para crear un negocio que se centre en exportar.
4. El 23% de los emprendedores lo hicieron por factores asociados a la oportunidad, el 10% emprendieron por necesidad y 45% por razones combinadas entre oportunidad y necesidad.
5. La mayor motivación para emprender, es mejorar sus ingresos y tener una independencia económica.

Los factores críticos para el emprendimiento según la visión de los emprendedores en el Ecuador y que se detallan en el informe GEM, son los siguientes:

**Tabla 15. Factores críticos para el emprendimiento – Informe GEM**

<b>Factores críticos</b>	<b>Definición</b>	<b>Situación en el Ecuador</b>	<b>Resultado GEM 2015 – Restringen o Fomentan</b>
Apoyo financiero	Disponibilidad de recursos financieros para emprendimientos	Existe limitadas formas de financiamiento para emprendedores	Restringen
Políticas gubernamentales	Políticas de estado que apoyan al emprendedor	Exceso de normativa e inestabilidad jurídica	Restringen
Programas gubernamentales	Ejecución de programas para asistir al emprendedor	Programas como Emprende Ecuador o incubadoras ligadas a ll sector educativo, los resultados no tienen evidencia	Restringen
Educación	Como se integre la educación formal a la capacidad de administrar un negocio	Se incluye currículo académico ligado al emprendimiento en bachillerato y educación superior	Fomentan
Investigación y desarrollo	La investigación y desarrollo está disponible para los emprendedores	La investigación y desarrollo no está al acceso de los emprendedores	Restringen
Infraestructura comercial y profesional	Existen instituciones formales que apoyen el emprendimiento	En el sector privado existe apoyo comercial, legal y contable para los emprendedores	Fomentan
Apertura de mercados	Existe apertura para generar emprendimientos enfocados en el mercado externo	La política del gobierno no es favorable a la apertura de mercados	Restringen
Acceso a infraestructura básica	Disponibilidad de servicios básicos	Existe fácil acceso a servicios básicos en las poblaciones urbanas	Fomentan
Normas sociales y culturales	La sociedad impulsa la creación de nuevos negocios	Surgimiento de comunidades de emprendedores	Fomentan

Fuente: Reporte GEM (2015)

## **Emprendimiento en el sector textil**

El emprendimiento en el sector textil en lo que tiene que ver con organizaciones creados bajo la figura legal de persona jurídica, ha decaído desde el año 2013. En la tabla 10 del presente documento se puede establecer que en el año 2013 existían en el país 859 empresas dedicadas a la fabricación de productos textiles, en el año 2014 esta cifra se disminuyó a 826 y en el año 2015 a 813 empresas. Esto indica que tuvo un decrecimiento promedio de 2,71%. En el subsector de confecciones, sucede algo similar, las empresas dedicadas a la confección en el año 2013 son 1.445 y en el año 2015 se reducen a 1.368, reflejando una disminución promedio de 2,69%.

Estas cifras de decrecimiento son corroboradas por lo mencionado por los expertos entrevistados, quienes indican que el sector atraviesa por una profunda crisis a partir del año 2013, esto se evidencia por factores como la informalidad del sector, contrabando y menor productividad en comparación con países como Colombia y Perú.

Esta información permite concluir que la generación de emprendimiento en el sector textil no tiene un horizonte claro y, es poco alentador para los inversionistas nacionales e internacionales. Ante esta situación, el sector textil, especialmente en la confección de prendas de vestir, ha optado por negocios enfocados en emprendimiento por necesidad, lo que incide en la baja generación de empleo y solo generan ingresos para la subsistencia del propietario del negocio, sin ser suficiente para la captación de mano de obra.

## **CAPÍTULO V**

### **5 PROPUESTA DE IMPULSO PARA EL SECTOR TEXTIL**

Con el fin de determinar la mejor propuesta que se adapte a la situación actual del sector textil y, con el fin de conocer cuál es el aporte que los nuevos emprendimientos le pueden dar al sector; se formula un análisis bajo la metodología FODA del sector textil, con especial énfasis en la verificación de las posibilidades de emprendimiento. En este contexto, se puede definir a la metodología FODA, como una “herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, empresa u organización, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo” (David, 2007)

#### **5.1 ANÁLISIS FODA**

El análisis FODA está compuesto por el análisis interno y externo, para lo cual se inicia con la descripción de los factores clave, sean estos, internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El FODA inicia con el desarrollo de las matrices de factores internos y externos, los cuales funcionan en base a los siguientes criterios:

1. Enlistar los factores internos y externos, en base al análisis realizado en los capítulos anteriores, cada factor es asignado con un puntaje de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de acuerdo a la importancia relativa sobre el tema en análisis, en este caso el sector textil en el país y el emprendimiento. La suma de todos los valores debe ser igual a 1.0
2. Asignar una calificación de 1 a 4, para indicar cuánto influye el factor en la creación de una estrategia para solucionar el problema en análisis, en el caso de los factores externos. Para los factores internos, la calificación será entre 3 o 4 para las fortalezas y entre 1 o 2 para las debilidades.

3. Multiplicar el valor de cada factor de calificación para determinar un valor ponderado.
4. Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total.

Las matrices de factores internos y externos son las siguientes:

**Tabla 16. Matriz de factores internos (EFI)**

ASPECTO	FACTORES INTERNOS CLAVE	FUENTE DE INFORMACIÓN	IMPORTANCIA	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZA	Emprendedor tiene una educación formal	Investigación UASB	0,05	3	0,15
	Alto porcentaje de adultos buscan emprender en el país	Informe GEM	0,05	3	0,15
	Acceso a servicios básicos	Informe GEM	0,05	3	0,15
	Comunidad de emprendedores	Informe GEM	0,05	3	0,15
	Emprendimientos en el sector textil se enfocan en confecciones de prendas de vestir y productos de hogar	Entrevista a expertos	0,05	4	0,2
	Emprendedores del sector textil planifican su modelo de negocio	Entrevista a expertos	0,05	4	0,2
	Emprendedores del sector textil investigan el mercado objetivo	Entrevista a expertos	0,05	4	0,2
DEBILIDAD	Negocios nuevos no son sustentables en el mediano plazo	Informe GEM	0,05	1	0,05
	Emprendimientos no tienen acceso a mercados internacionales	Informe GEM	0,1	2	0,2
	Debilitamiento en el crecimiento del sector textil	Entrevista a expertos	0,1	2	0,2
	Sector textil no está preparado para competir con empresas extranjeras	Entrevista a expertos	0,05	1	0,05
	Sector textil no demanda mano de obra	Entrevista a expertos	0,05	1	0,05
	Alto poder de negociación de los proveedores	Ánalisis competitivo	0,05	2	0,1
	Baja productividad en el sector textil	Entrevista a expertos	0,05	2	0,1
	Sector textil tiene baja capacidad para absorber emprendimientos sin planificación e investigación previa (informales)	Entrevista a expertos	0,1	2	0,2
	Alta dependencia de las importaciones	Ánalisis externo	0,05	1	0,05
	Altas barreras de entrada en el sector textil	Ánalisis competitivo	0,05	2	0,1
<b>TOTAL</b>			<b>1,00</b>		<b>2,30</b>

**Tabla 17. Matriz de factores externos (EFE)**

<b>ASPECTO</b>	<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>	<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>	<b>IMPORTANCIA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDAD</b>	Educación formal con incorporación de currículo asociado al emprendimiento	Informe GEM	0,1	3	0,3
	Bajo nivel de inflación	Ánalisis externo	0,05	1	0,05
	Ropa y vestimenta tienen un alto porcentaje de consumo	Ánalisis externo	0,1	3	0,3
	Poder de negociación de los compradores es bajo	Ánalisis competitivo	0,05	3	0,15
	Bajo nivel de productos sustitutos	Ánalisis competitivo	0,05	2	0,1
<b>AMENAZA</b>	Limitado acceso al financiamiento para emprendimientos	Informe GEM	0,1	3	0,3
	Inestabilidad jurídica	Informe GEM	0,05	3	0,15
	Programas de apoyo al emprendedor no tienen reglas claras	Informe GEM	0,05	3	0,15
	Investigación y desarrollo no está al acceso de emprendedores	Informe GEM	0,1	3	0,3
	Negativa a formar relaciones de comercio internacional por parte del gobierno	Entrevista a expertos	0,05	2	0,1
	Inestabilidad económica y falta de liquidez	Ánalisis externo	0,1	2	0,2
	Bajo acceso a empleo formal	Ánalisis externo	0,05	2	0,1
	Poca voluntad del gobierno para coordinar con el sector empresarial	Entrevista a expertos	0,05	2	0,1
	Movimiento político del gobierno abarca todos los poderes del Estado	Ánalisis externo	0,05	2	0,1
	Débiles acuerdos comerciales con principales socios externos del país	Ánalisis externo	0,05	2	0,1
<b>TOTAL</b>			<b>1,00</b>		<b>2,5</b>

En base al valor ponderado de las matrices EFI 2,30 y EFE 2,5, se determina que los factores externos tienen mayor influencia en la solución de los aspectos que se enfocan en el sector textil y el emprendimiento en el país. Una vez determinado el valor ponderado de cada factor se construye la matriz EFI y EFE ordenada por importancia:

**Tabla 18. Matriz EFI ordenada por importancia según el valor ponderado**

ASPECTO	FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS	Emprendimientos en el sector textil enfocados en confecciones de prendas de vestir y productos de hogar	0,2
	Emprendedores en el sector textil planifican su modelo de negocio	0,2
	Emprendedores en el sector textil investigan el mercado objetivo	0,2
	Alto porcentaje de adultos buscan emprender en el país	0,15
	Emprendedor tiene una educación formal	0,1
	Acceso a servicios básicos	0,05
	Comunidad de emprendedores	0,05
DEBILIDADES	Debilitamiento en el crecimiento del sector textil	0,4
	Sector textil tiene baja capacidad para absorber emprendimientos sin planificación e investigación previa (informales)	0,4
	Emprendimientos no tienen acceso a mercados internacionales	0,3
	Altas barreras de entrada en el sector textil	0,2
	Negocios nuevos no son sustentables en el mediano plazo	0,15
	Sector textil no está preparado para competir con empresas extranjeras	0,15
	Alto poder de negociación de los proveedores	0,15
	Baja productividad en el sector textil	0,15
	Sector textil no demanda mano de obra	0,1
	Alta dependencia de las importaciones	0,1

**Tabla 19. Matriz EFE ordenada por importancia según el valor ponderado**

ASPECTO	FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES	Educación formal con incorporación de currículo asociado al emprendimiento	0,3
	Ropa y vestimenta tienen un alto porcentaje de consumo	0,3
	Poder de negociación de los compradores es bajo	0,15
	Bajo nivel de productos sustitutos	0,1
	Bajo nivel de inflación	0,05
AMENAZAS	Limitado acceso al financiamiento para emprendimientos	0,3
	Investigación y desarrollo no está al acceso de emprendedores	0,3
	Inestabilidad económica y falta de liquidez	0,2
	Inestabilidad jurídica	0,15
	Programas de apoyo al emprendedor no tienen reglas claras	0,15
	Negativa a formar relaciones de comercio internacional por parte del gobierno	0,1
	Bajo acceso a empleo formal	0,1
	Poca voluntad del gobierno para coordinar con el sector empresarial	0,1
	Movimiento político del gobierno abarca todos los poderes del Estado	0,1

Para continuar con la matriz de estrategias FODA se seleccionan los factores clave con mayor calificación, con el fin de concentrarse en la solución del aspecto con mayor incidencia en el sector textil y emprendimiento, además de esta manera pueden concentrarse los esfuerzos de la investigación en aspectos puntuales. Los factores clave con mayor calificación son:

**Tabla 20. Factores claves con mayor calificación**

<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
F1. Emprendimientos en el sector textil enfocados en confecciones de prendas de vestir y productos de hogar	D1.Debilitamiento en el crecimiento del sector textil	O1.Educación formal con incorporación de currículo asociado al emprendimiento	A1.Limitado acceso al financiamiento para emprendimientos
F2. Emprendedores del sector textil planifican su modelo de negocio	D2.Sector textil tiene baja capacidad para absorber emprendimientos sin planificación e investigación previa (informales)	O2.Ropa y vestimenta tienen una alto porcentaje de consumo	A2.Investigación y desarrollo no está al acceso de emprendedores
F3. Emprendedores del sector textil investigan el mercado objetivo	D3.Emprendimientos no tienen acceso a mercados internacionales	O3.Poder de negociación de los compradores es bajo	A3.Inestabilidad económica y falta de liquidez
F4.Alto porcentaje de adultos buscan emprender en el país	D4.Altas barreras de entrada en el sector textil	O4.Bajo nivel de productos sustitutos	A4.Poca voluntad del gobierno para coordinar con el sector empresarial

En base a estos factores se construyen las estrategias para el emprendimiento en el sector textil. El criterio usado para construir las estrategias es el siguiente:

**Tabla 21. Fundamentación de estrategias en base a Matriz FODA**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b> En qué medida las fortalezas permiten aprovechar al máximo la oportunidad que se presenta. <b>APROVECHAR</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b> En qué medida esta fortaleza permite defendernse de esta amenaza. <b>DEFENDER</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b> En qué medida esta debilidad no permite aprovechar la oportunidad. <b>MOVILIZAR</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b> En qué medida esta debilidad no permite enfrentar esta amenaza. <b>REFORZAR</b>

Fuente: David (2007)

**Tabla 22. Matriz de estrategias FO - FA**

<b>FORTALEZAS</b>	
F1. Emprendimientos en el sector textil enfocados en confecciones de prendas de vestir y productos de hogar	
F2. Emprendedores en el sector textil planifican su modelo de negocio	
F3. Emprendedores en el sector textil investigan el mercado objetivo	
F4. Alto porcentaje de adultos buscan emprender en el país	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>
O1. Educación formal con incorporación de currículo asociado al emprendimiento	F1.O2. O3. O4. Especializar los productos textiles que tienen mayor demanda por parte de los consumidores: ropa y productos de hogar.
O2. Ropa y vestimenta tienen una alto porcentaje de consumo	F4.F2.F3. O1. Desarrollar herramientas de planificación y diseño de modelo de negocios para el sector textil.
O3. Poder de negociación de los compradores es bajo	F4.O1. Capacitar a los emprendedores del país en investigación de mercado y planificación de negocio, previo a la generación de inversión.
O4. Bajo nivel de productos sustitutos	F4. F2. F3. O3. Incentivar la generación de emprendimientos formales, con estructura administrativa y gobierno corporativo.
<b>AMENAZAS</b>	
A1. Limitado acceso al financiamiento para emprendimientos	F1. A1. A4. Establecer programas de financiamiento para emprendimientos en el sector textil que cuenten con estudios e investigación previa.
A2. Investigación y desarrollo no está al acceso de emprendedores	F1. A2. Incentivar la innovación en la educación superior para mejorar el diseño y calidad de prendas de vestir y productos de hogar
A3. Inestabilidad económica y falta de liquidez	F1. F4. A2. Propender a la cooperación entre el sector textil y la academia mediante la coordinación del programas estatales
A4. Poca voluntad del gobierno por coordinar con el sector empresarial	F4. A4. Establecer espacios de cooperación entre emprendedores, sector textil (cámaras de la producción y asociaciones gremiales) y sector público local y/o nacional

**Tabla 23. Matriz de estrategias DO - DA**

<b>DEBILIDADES</b>	
	D1.Debilitamiento en el crecimiento del sector textil
	D2.Sector textil tiene baja capacidad para absorber emprendimientos sin planificación e investigación previa (informales)
	D3.Emprendimientos no tienen acceso a mercados internacionales
	D4.Altas barreras de entrada en el sector textil
<b>OPORTUNIDADES</b>	
O1.Educación formal con incorporación de currículo asociado al emprendimiento	D1. D3. O2. O4. Posicionar el producto textil ecuatoriano en un segmento de mercado internacional con preferencia por la calidad del producto.
O2.Ropa y vestimenta tienen una alto porcentaje de consumo	D2. O1. Impulsar la planificación comercial en la generación de emprendimientos en el sector textil para disminuir el emprendimiento informal.
O3.Poder de negociación de los compradores es bajo	D1. D4. Democratizar el acceso a emprendimientos con la generación de programas de crédito privados y públicos.
O4.Bajo nivel de productos sustitutos	D4. O2. O4. Disminuir aranceles a la importación de bienes de capital para el sector textil.
<b>AMENAZAS</b>	
A1.Limitado acceso al financiamiento para emprendimientos	D1. D2. A1. Financiar los emprendimientos que tengan investigación de mercado, gobierno corporativo y estructura administrativa formal.
A2.Investigación y desarrollo no está al acceso de emprendedores	D3. A4. Propulsar el dialogo entre sector privado y público para desarrollar el sector textil, en base al cumplimiento de los programas de gobierno.
A3.Inestabilidad económica y falta de liquidez	A2. D3. Incentivar la innovación en la educación superior para mejorar el diseño y calidad de prendas de vestir y productos de hogar
A4.Falta de coordinación entre el sector textil y gobierno	D1. A4. A2. Establecer espacios de cooperación entre emprendedores, sector textil (cámaras de la producción y asociaciones gremiales) y sector público local y/o nacional

## 5.2 DISEÑO DE ESTRATEGIAS E INVOLUCRADOS

En base al cruce de factores clave internos y externos, se determinaron las siguientes estrategias para que el emprendimiento sea un aporte para el crecimiento del sector textil, estas estrategias son:

- Especializar los productos textiles que tienen mayor demanda por parte de los consumidores: ropa y productos de hogar.
- Desarrollar herramientas de planificación y diseño de modelo de negocios para el sector textil.
- Capacitar a los emprendedores del país en investigación de mercado y planificación de negocio, previo a la generación de inversión.
- Incentivar la generación de emprendimientos formales, con estructura administrativa y gobierno corporativo.
- Establecer programas de financiamiento para emprendimientos en el sector textil que cuenten con estudios e investigación previa.
- Incentivar la innovación en la educación superior para mejorar el diseño y calidad de prendas de vestir y productos de hogar.
- Propender a la cooperación entre el sector textil y la academia mediante la coordinación de programas estatales.
- Establecer espacios de cooperación entre emprendedores, sector textil (cámaras de la producción y asociaciones gremiales) y sector público local y/o nacional.
- Posicionar el producto textil ecuatoriano en un segmento de mercado internacional con preferencia por la calidad del producto.

- Impulsar la planificación comercial en la generación de emprendimientos en el sector textil para disminuir el emprendimiento informal.
- Democratizar el acceso a emprendimientos con la generación de programas de crédito privados y públicos.
- Disminuir aranceles a la importación de bienes de capital para el sector textil.
- Financiar los emprendimientos que tengan investigación de mercado, gobierno corporativo y estructura administrativa formal.
- Propulsar el diálogo entre sector privado y público para desarrollar el sector textil, en base al cumplimiento de los programas de gobierno.

En la ejecución de las estrategias están involucrados varios actores, los cuales tienen realidades distintas, por lo cual, es importante realizar un análisis de involucrados, el cual busca identificar las posiciones de las personas o sectores que tienen incidencia sobre el problema central planteado, tiene los siguientes componentes:

- **Actores Involucrados.**- son los grupos de interés que intervienen directa o indirectamente en la ejecución de la estrategia.
- **Problemas Percibidos.**- son las situaciones negativas que limitan la capacidad de actuar o interés del involucrado respecto a la estrategia.
- **Recursos, mandatos y capacidades.**- medios, condiciones y habilidades que disponen el involucrado para apoyar las acciones de la estrategia.
- **Intereses sobre las estrategias.**- expectativas o necesidades insatisfechas relacionadas con el problema que el actor espera que la estrategia responda.

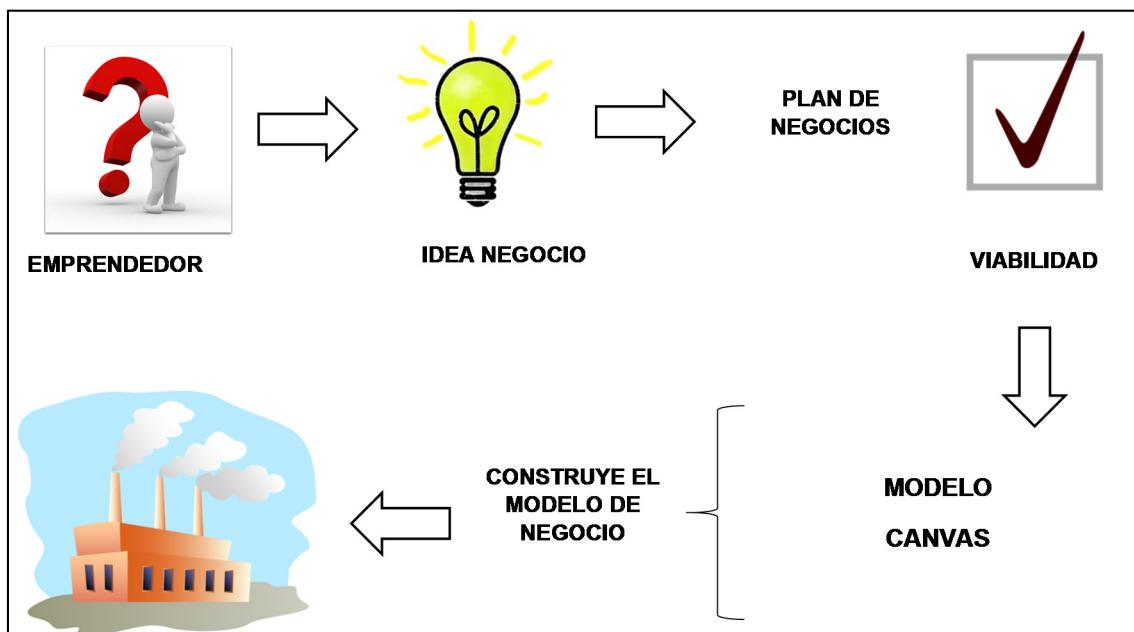
**Tabla 24. Matriz de involucrados**

<b>Actores Involucrados</b>	<b>Problemas Percibidos</b>	<b>Acciones requeridas</b>	<b>Intereses sobre las estrategias</b>
Emprendedores que desean participar en el sector textil	Falta de financiamiento Desconocimiento de técnicas de planificación de negocios Desconocimiento del segmento de mercado donde participar  Limitada capacidad para invertir en el sector textil	Recursos financieros y capacidad operativa para desarrollar emprendimientos en el sector textil	Existencia de programas de capacitación que preparen al emprendedor para desarrollar su proyecto y generar sustentabilidad. Acceso a financiamiento privado o público.
Empresas del sector textil	Baja productividad Limitado acceso a mercados internacionales  Exceso de productos importados	Recursos financieros operativos y administrativos para mejorar la productividad en sus empresas y participar del mercado textil interno y externo.	Incremento en la productividad del sector y ampliación de los mercados nacionales e internacionales. Acceso a financiamiento privado o público.
Gremios y asociaciones textiles	Limitada capacidad de coordinación entre asociados y autoridades estatales  Falta de recursos para generar programas de emprendimiento	Capacidad de generar espacios de dialogo entre el sector privado y público para ejecutar estrategias de apoyo al sector textil	Coordinar la capacitación para el emprendedor del sector textil en base a herramientas de investigación y planificación.
Ministerio Industrias y Producción	Falta de capacidad administrativa para generar programas de emprendimiento con resultados reales  No cumple lo dispuesto por los cuerpos legales como Código de la Producción  Personal poco preparado para apoyar al emprendedor	Capacidad administrativa para generar proyectos que apoyen al emprendedor. Generar mandatos legales para promulgar reglamentos y acuerdos que permitan cumplir lo dispuesto en los cuerpos legales. Generar espacios de dialogo con el sector textil.	Cumplimiento de los programas diseñados para el apoyo al emprendedor que deseé participar en el sector textil.
Gobierno Central	Reducción en el presupuesto Falta de voluntad para generar acuerdos con el sector privado  Enfoque político en las relaciones internacionales	Mandatos que permitan la generación de reglamentaciones y capacidad de establecer acuerdos comerciales.	Existe mayor demanda de mano de obra. Incremento en la recaudación tributaria. Equilibrio en las finanzas públicas.
Universidades del país	Limitada vinculación de sus proyectos de investigación y desarrollo con la comunidad empresarial  Incentivar la innovación entre sus estudiantes  Aumentar la empleabilidad de los estudiantes universitarios	Recursos tecnológicos y humanos para generar proyectos de investigación	Estudiantes que terminen su formación académica tengan participación laboral en el sector textil.

En base a la información desarrollada en la construcción de las estrategias y análisis de los involucrados, el aporte que establecen los nuevos emprendimientos al sector textil, dependen en gran medida de la planificación e investigación que pueda realizar el emprendedor para llevar adelante su idea de negocios, es por ello, que el presente documento desarrolla una propuesta para que los emprendedores puedan evaluar sus proyectos y así tomar la decisión adecuada.

### 5.3 PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

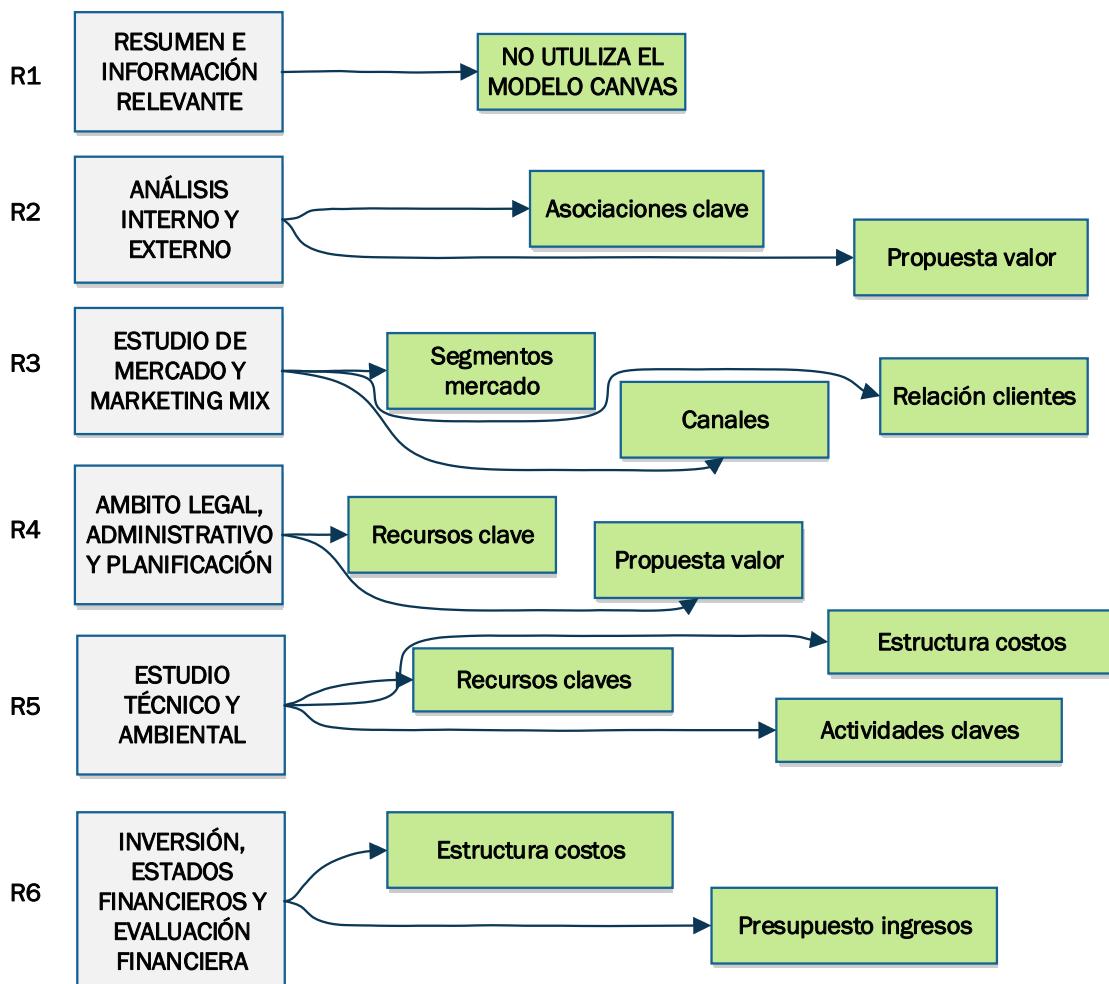
El primer paso para determinar la viabilidad de un emprendimiento es desarrollar el Plan de Negocios y posterior a la toma de decisión, emplear la información del Plan de Negocios para ejecutar el Modelo Canvas en la construcción del modelo de negocio, como lo establece el siguiente gráfico:



**Figura 20. Proceso del emprendedor**

De esta manera, se establece un esquema que permite utilizar tanto el Plan de Negocios como el Modelo Canvas como herramientas de decisión para el emprendedor y, así minimizar el riesgo de fracaso en su emprendimiento. Ahora es importante relacionar la información que utiliza el Plan de Negocios para que sea un insumo para construir el

modelo de negocio sobre los componentes del Canvas. Para sintetizar la información del Plan de Negocios, se establecieron seis categorías que componen su estructura y se equipara con las nueve categorías del Modelo Canvas, para así crear sinergias en la gestión de la información que debe emplear el emprendedor para valorar su idea de negocio. Esta relación de información se estructura de la siguiente manera:

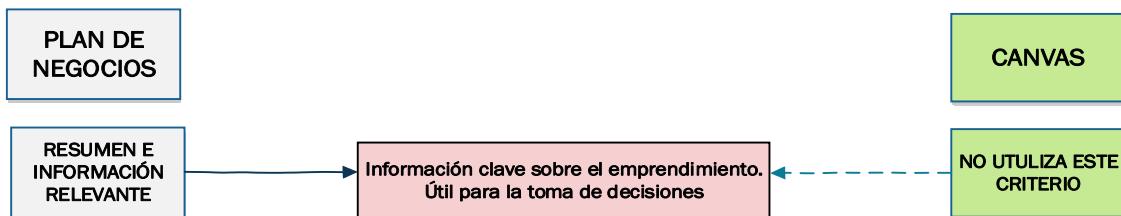


**Figura 21. Relación Plan de Negocios y Canvas**

La explicación de la figura anterior se establece de la siguiente manera:

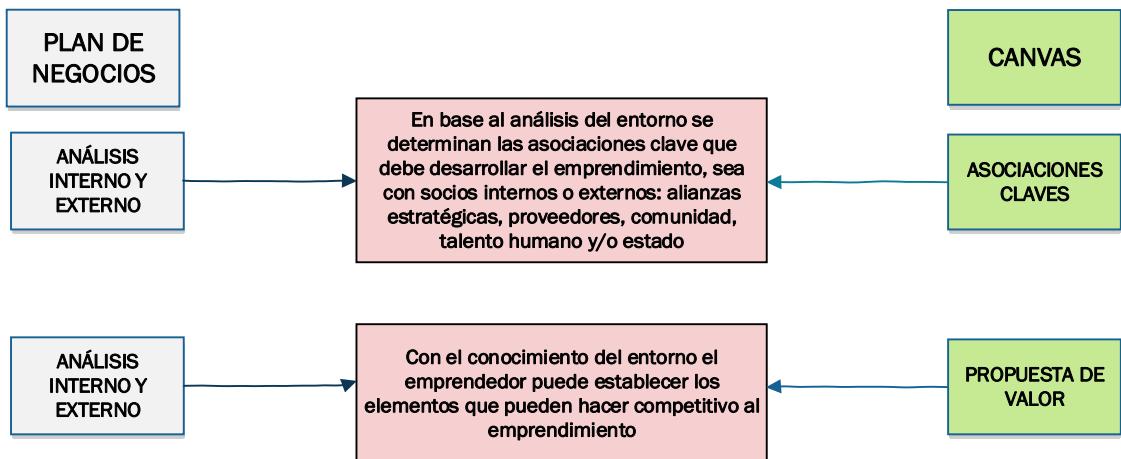
**R1.-** esta relación se constituye en una sola vía, ya que emplea la información relevante que sintetiza el Plan de Negocios sobre los principales aspectos que concluye su investigación. Es un documento sintetizado cuya principal función, es la toma de decisiones por parte del emprendedor. En el caso del Modelo Canvas no utiliza un

resumen ya que la información que presenta es sintetizada, busca manejar datos de forma abreviada y contiene la menor cantidad de variables de decisión.



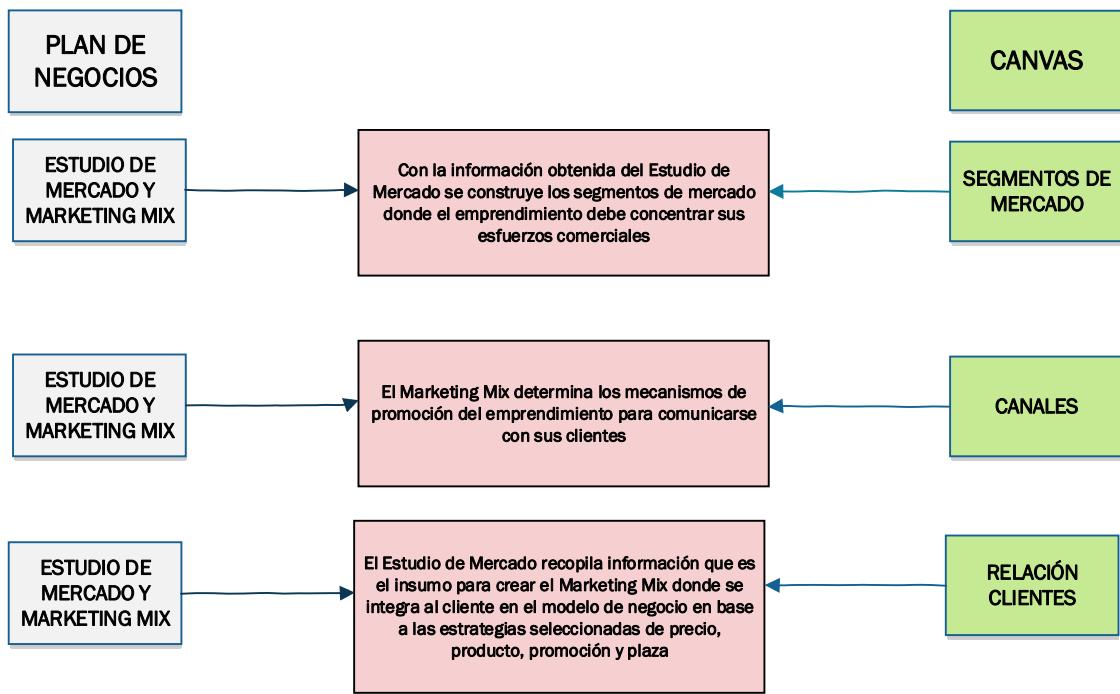
**Figura 22. R1- Plan Negocios y Canvas**

**R2.-** el análisis interno y externo del Plan de Negocios tiene varias conexiones en el Modelo Canvas. La primera se establece entre el análisis interno y externo (entorno) con las asociaciones claves, ya que el conocimiento del entorno permite relacionar las asociaciones internas y externas que agregan valor al emprendimiento. La segunda relación es entre el análisis interno y externo con la propuesta de valor, a través del análisis de información que permite hacer competitivo al proyecto.



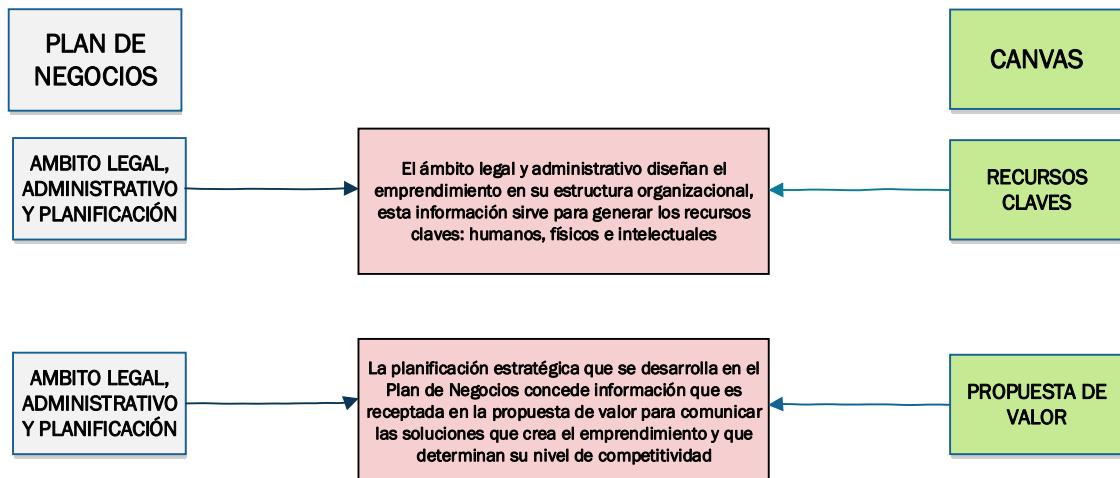
**Figura 23. R2- Plan Negocios y Canvas**

**R3.-** el estudio de mercado sirve para recopilar la información referente al cliente donde se enfocará el emprendimiento, esto sirve para construir los segmentos de mercado que el Modelo Canvas establece como el grupo objetivo hacia donde se busca crear valor y crear relaciones que permitan integrar el modelo de negocio con las estrategias de marketing.



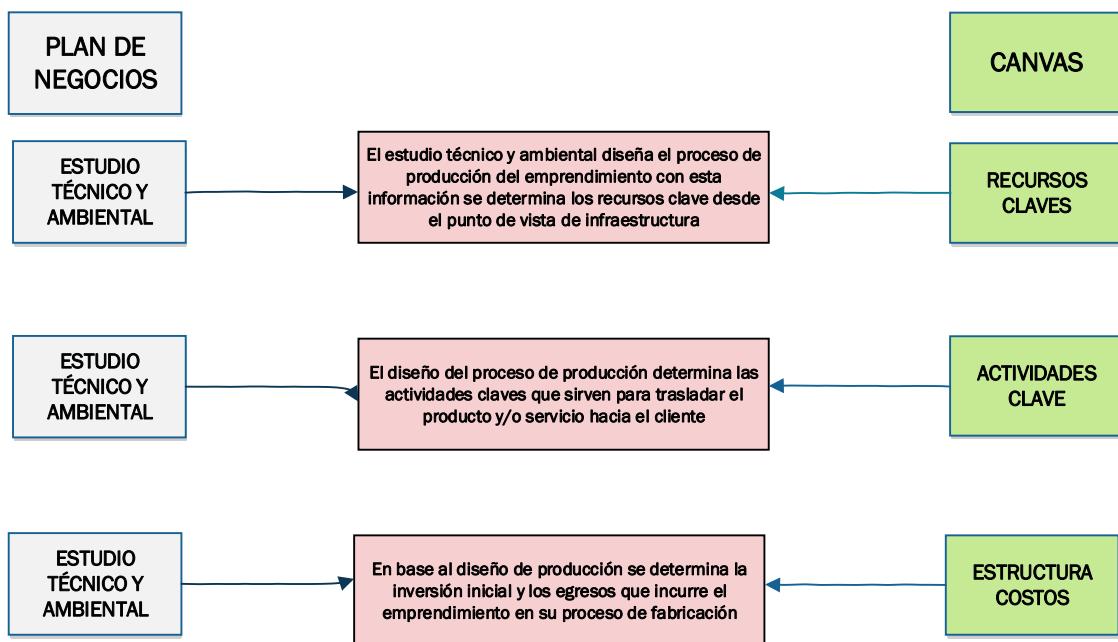
**Figura 24. R3- Plan Negocios y Canvas**

R4.- el ámbito administrativo y legal, diseñan la estructura organizacional del emprendimiento, el Modelo Canvas recepta esta información para determinar los recursos claves en el aspecto humano, físico e intelectual. La planificación estratégica determina información que acoge la propuesta de valor y el nivel de competitividad que distingue al emprendimiento de su competencia.



**Figura 25. R4 - Plan Negocios y Canvas**

**R5.-** el diseño del proceso de producción lo define el estudio técnico y ambiental, que define los recursos claves en la infraestructura del emprendimiento, este diseño conlleva a construir las actividades claves. En base a esta información se delinea la inversión inicial y los egresos asociados al proceso de producción.



**Figura 26. R5 - Plan Negocios y Canvas**

**R6.-** en el aspecto financiero el Plan de Negocios es conciso al usar información de la inversión inicial y su financiamiento, en base a todo el diseño del emprendimiento se construyen los Estados Financieros proyectados, que sirven para evaluar el emprendimiento y recomendar su ejecución en el caso de tener resultados positivos. El Modelo Canvas es escueto en la exposición de la información financiera, únicamente emplea la estructura de costos y el presupuesto de ingresos, no emplea la evaluación financiera.

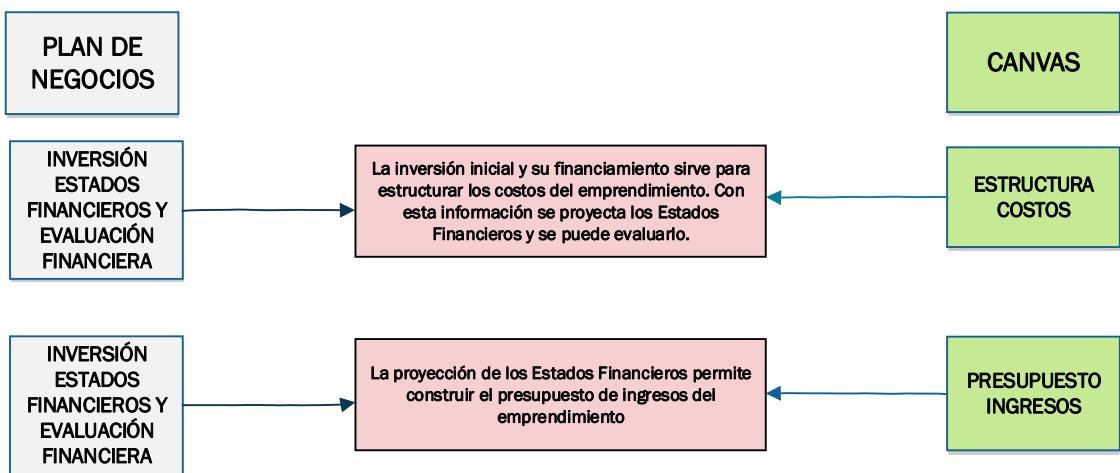


Figura 27. R6 - Plan Negocios y Canvas

## **CAPÍTULO VI**

### **6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 CONCLUSIONES**

- En el país existe una alta disposición para emprender por parte de su población, así lo muestra la información proporcionada por el informe GEM del año 2015, estos emprendimientos se concentran en las personas que buscan mejorar sus ingresos familiares. En cuanto al tema socio demográfico, los emprendedores son personas con educación universitaria y mayores de 40 años. Es importante mencionar que el 60% de los emprendedores inician su negocio sin contar con socios o inversionistas, este hecho es un factor que debilita el emprendimiento, ya que resta la capacidad de inversión inicial y muestra una limitada capacidad para negociar y establecer acuerdos entre los emprendedores.
- La situación actual del sector textil esta avocada por una fase de decrecimiento al igual que el resto de la economía nacional. Un factor estructural que caracteriza al sector, es su baja capacidad para aumentar la productividad debido a la inexistencia de economías de escala, insuficiencia en la creación de encadenamientos productivos y alta presencia de productos importados. En este último aspecto, la balanza comercial del sector textil es deficitaria, debido a la mínima presencia de exportaciones del país; sin embargo, las salvaguardas han disminuido en algo la balanza comercial negativa, pero esa no es una solución definitiva para el sector textil.
- Las políticas públicas y programas de gobierno para apoyar el emprendimiento en el sector textil, no han tenido resultados visibles en el corto plazo, debido a que no existe una coordinación entre el sector privado y las autoridades públicas con el fin de establecer lineamientos que se adapten a la problemática del sector. La puesta en marcha del cambio de la Matriz Productiva, se limitó a retórica con la caída de

precios de petróleo y la disminución del presupuesto estatal. En el tema del marco legal, desde la Constitución aprobada en el año 2008, se establece prevalencia de la economía asociativa, solidaria y comunitaria, la cual en el sector textil tiene limitado valor agregado, baja capacidad de generar empleo, ausencia de economías de escala y se concentra en emprendimientos de subsistencia.

- A criterio de los expertos del sector textil que participaron en la entrevista y según las cifras del consumo de los hogares, la mayor oportunidad de negocio para el sector textil es la confección de prendas de vestir, ya que, tienen demanda consistente por parte de la sociedad ecuatoriana. En el aspecto de exportación de productos textiles, no existen oportunidades de negocio en el corto plazo, porque el gobierno nacional no ha promulgado la existencia de acuerdos de comercio con los principales mercados mundiales y se ha limitado al intercambio comercial con países que tienen competencia de productos textiles ecuatorianos como Colombia y Perú.
- En base a la información receptada durante el proceso de análisis e investigación, para que un emprendimiento sea sustentable en el sector textil, debe cumplir con la generación de procesos de planificación y modelación de negocios. Para lo cual, se plantea establecer una sinergia entre el Plan de Negocios y el Modelo Canvas, para que sea empleado por los emprendedores en la evaluación de sus ideas de negocio para generar un proyecto, que cuente con la información necesaria para su éxito en el corto y largo plazo.
- El sector textil es un importante componente de la economía nacional, pero en la actualidad atraviesa por una crisis, que es consecuencia de factores coyunturales y estructurales. En el caso de los factores coyunturales, se puede mencionar el desgaste del modelo económico del gobierno basado en el gasto público, y los factores estructurales como la falta de políticas públicas para su crecimiento o el acceso a mecanismos de crédito limita el emprendimiento en el sector, por lo que, la creación de nuevas empresas se enfoca en el sector informal, generando una baja productividad y mínima demanda de mano de obra.

- Estos emprendimientos enfocados en el sector informal no permiten que el sector textil tenga una alta competitividad, ya que son organizaciones con escaso nivel de inversión y que se enfocan en producir el mismo tipo de confección. Muchos de estos negocios se disputan el mismo mercado, lo que determina que su captación de clientes se enfoque en el precio y no en la calidad del producto.
- El análisis realizado al sector textil ecuatoriano, ayudó a determinar que, actualmente el aporte que nuevos emprendimientos pueden dar a su crecimiento es mínimo o nulo, porque la mayoría de ellos no son sustentables en el mediano y largo plazo, esto se debe a los aspectos mencionados en los puntos anteriores.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- En el sistema educativo de bachillerato del país, se ha implementado en su currículo académico materias referentes a emprendimiento y gestión empresarial; esta iniciativa debe continuar y ser reforzada con programas de incentivo, para que los futuros universitarios conozcan desde temprana edad la generación de ideas y puesta en marcha de negocios. De esta manera, al llegar a su vida adulta, puedan generar emprendimientos sustentables para beneficio de la sociedad ecuatoriana.
- El sector textil no puede estar exento de la crisis económica que acogió el país en el año 2015 y, lo que fue del año 2016, ya que es un sector productivo que tiene varios encadenamientos productivos y relaciones comerciales con otro tipo de industrias y servicios, esto hace que exista un riesgo sistémico de desaceleración comercial. Puede ser un aliciente el tema de la extensión de las salvaguardas para las importaciones, pero esta no es una solución de largo plazo y tampoco ataca problemas estructurales que tiene el sector.
- Los resultados del gobierno actual, en cuanto a la generación de nuevos negocios no han sido halagadores. Si bien, se han creado programas de apoyo al emprendedor o se han emitido leyes para incentivar la producción, éstas no han sido suficientes para contrarrestar el clima de constante conflicto entre las autoridades

económicas y el sector privado, especialmente en lo relacionado a los continuos cambios en el sistema laboral y tributario; a esto se debe agregar el hecho de que el país no ha tenido una política clara para establecer relaciones comerciales con países que son mercados naturales para el país como Estados Unidos o Europa.

- Es importante que se promueva la generación de espacios para que el emprendedor pueda capacitarse en herramientas de planificación de negocio e investigación de mercado. De esta manera, tendrá mayor información para una acertada toma de decisiones. En esta tarea, deben involucrarse el sector privado, a través de las asociaciones gremiales, y el sector público, con las instituciones que se relacionan con los emprendedores.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Abraham, J. (2011). *Entrepreneurial DNA: The Breakthrough Discovery That Aligns Your Business to Your Unique Strengths*. New York: McGraw-Hill.
2. Acs, A., & Amoros, J. (2008). Entrepreneurship and Competitiveness Dynamics in Latin America. *Publicación Small Business Economics*, 305-322.
3. Amit, R., & Zott, C. (2010). La creación de valor en el comercio electrónico. *Strategic Management Journal*, 493 - 520.
4. Andes Noticias. (17 de diciembre de 2015). *Cepal confirma en 0,4% previsión de crecimiento de Ecuador para 2016*. Recuperado el 30 de enero de 2016, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/cepal-confirma-04-prevision-crecimiento-ecuador-2016.html>
5. Araque, W. (2012). *El perfil del emprendedor ecuatoriano*. Quito: Corporación Editora Nacional.
6. Arroyo, M., Caldas, M. E., Cañadas, D., Sáenz, C., & Barroso, L. (2006). *Empresa e Iniciativa Emprendedora: Ciclo formativo*. Madrid: Gobierno de España.
7. Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República*. Obtenido de Asambhttp://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion\_de\_bolsillo.pdf
8. Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Registro Oficial.
9. Banchieri, L., & Blasco, M. (2013). Autoevaluación de la gestión por parte de pequeñas y medianas empresas. *Capital Intangible*, 477 - 490.
10. Banco Central del Ecuador. (31 de octubre de 2015). *Cuentas Nacionales*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763>
11. Clark, T., & Alexander, O. (2012). *Tu modelo de negocio*. Barcelona: Deusto.
12. Consejo Sectorial de la Producción. (2013). *Agenda para la transformación productiva*. Quito: Ministerio Coordinador de la Producción.
13. David, F. (2007). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson Education.
14. Escuela Politecnica del Litoral. (2015). *Global Entrepreneurship Monitor*. Guayaquil: ESPOL - ESPAE.
15. Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 1 - 25.

16. Fundación Avina. (2015). *Nuestra Historia*. Recuperado el 29 de Enero de 2016, de <http://www.avina.net/avina/fundacion/>
17. Ghemawat, P. (2000). *La estrategia en el panorama del negocio*. México D.F.: Pearson Education.
18. Global Entrepreneurship Monitor. (2014). *What is GEM*. Recuperado el 29 de Enero de 2015, de <http://www.gemconsortium.org/about/news>
19. Gómez, L., Martínez, J., & Arzusa, M. (2006). Política pública y creación de empresas en Colombia. *Revista Pensamiento y Gestión*, 1-25.
20. Gómez, M. (2012). *Metodología de la investigación científica*. Buenos Aires: Brujas.
21. Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw Hill.
22. Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2012). *Administración Estratégica*. México D.F.: CENGAGE.
23. INEC. (31 de octubre de 2010). *Censo Nacional Económico*. Recuperado el 17 de marzo de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-sus-proyecciones-poblacionales-cantonales/>
24. Instituto de la Ciudad. (2015). *Salvaguardias y sostenibilidad del modelo económico: Efectos e impactos en el Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 12 de Junio de 2016, de <http://www.institutodelaciudad.com.ec/documents/coyuntura/salvaguardias/salvaguardias.pdf>
25. Isenberg, D. (2011). Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining. *Publicación Forbes Magazine*.
26. Jácome, H., & Oleas, J. (2013). *Boletín mensual de análisis sectorial - Sector textil*. Quito: FLACSO.
27. Lazcano, K., & Plaza, B. (2012). *Propuesta para la creación de un centro de emprendimiento en la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil*. Guayaquil, Ecuador: UPS.
28. Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del Entorno*. Madrid: Diaz de Santos.
29. Ministerio de Comercio Exterior. (2015). *Resolución N° 011-2015*. Recuperado el 12 de Junio de 2016, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-011->
30. Náveros, J., & Cabrerizo, M. (2009). *Plan de Negocios*. Málaga, España: Vértice.
31. Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology*. Lausana: University of Lausana.

32. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Claryfing Business Model: origins, present and future of the concept*. Madrid: AIS.
33. Rodríguez, M., & Fernández, R. (2002). *El Mercadeo en los Emprendimientos Asociativos*. Buenos Aires: IICA.
34. Saieh, C. (2011). *Derecho para el emprendimiento*. Santiago de Chile: Salesianos Impresores.
35. Sánchez, J., Vélez, M., & Araujo, P. (2016). Balance Scorecard para emprendedores. *Revista Ciencias Económicas*, 37 - 47.
36. SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito: SENPLADES.
37. Subsecretaría de la Calidad del Ministerio de Industrias y Productividad. (2004). *Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1875:2012*. Quito: Registro Oficial Nº 287 de 2004-03-08.
38. Subsecretaría de la Calidad del Ministerio de Industrias y Productividad. (2006). *Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 013:2013*. Quito: Registro Oficial Nº 381 de 2006 -10-20.
39. Superintendencia de Compañías. (30 de agosto de 2016). *Portal de Información Sector Societario*. Obtenido de [http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector_societario.zul)
40. Torres, I., Ordaz, P., & Gutierrez, D. (2015). Calidad mediante la herramienta Balance Scorecard aplicando a los Planes de Negocio mediante Canvas. *Revista de divulgación científica: Jóvenes en la Ciencia*, 22 - 25.

# **ANEXOS**

## **ANEXO 1: Caracterización del Plan de Negocios**

El plan de negocios debe tener las siguientes características:

- Ser claro concreto y conciso.
- Orientar a la organización hacia un futuro deseado.
- Guardar coherencia con la realidad económica, política, social, tecnológica, competitiva, geográfica, ambiental y cultural del entorno, ciudad, país y/o región en la que se va a invertir.
- Debe ser amplia e integral, y abarca cada una de las áreas de una organización y sus capacidades (capacidad directiva, competitiva, de talento humano, financiera, tecnológica y la cultura organizacional).
- Debe ser inclusiva y fomentar la participación de todos los involucrados en la gestión y puesta en marcha de un proyecto o idea de negocio.
- Constituirse en un documento guía y fuente de aprendizaje para los colaboradores internos y externo de la organización.
- Permitir la adaptación de la organización a un ambiente complejo, competitivo y variable.
- Ser flexible y permitir al emprendedor efectuar ajustes y retroalimentar el plan de negocios cuando sea necesario, esto de acuerdo a las condiciones y circunstancias por las que se encuentre atravesando la organización.

En la siguiente tabla se detalla las principales ventajas y desventajas en el uso del Plan de Negocios:

**Tabla 25. Ventajas y desventajas del Plan de Negocios**

Ventajas	Desventajas
Clarifica los objetivos de la organización	La gerencia o la alta dirección no le brinda la respectiva atención
Permite definir y mantener la estrategia hacia la consecución de objetivos	Usado como un documento meramente de exposición y no de uso continuo
Facilita efectuar proyecciones	No incluye indicadores para su monitoreo
Promueve la actualización de datos e información clave	Existe separación entre lo formulado en el Plan de Negocios y la puesta en marcha del negocio
Facilita la definición de prioridades en la consecución de objetivos	Ausencia de información real, oportuna y veraz para el desarrollo del plan de negocios
Define interrelaciones entre procesos e involucrados	Sobre exposición y sobre dimensión en la formulación de metas
Permite el empoderamiento de los participantes en la puesta en marcha del negocio	
Fomenta la retroalimentación oportuna	
Facilita el proceso de dirección	

Fuente: Náveros & Cabrerizo (2009)

Existen diversas formas que expresan la información que debe contener el Plan de Negocios, en la siguiente tabla se presenta un compendio de la estructura planteada por diversas fuentes:

**Tabla 26. Estructura del Plan de Negocios**

<b>Náveros &amp; Cabrerizo</b>	<b>Viniegra</b>	<b>Harvard Business School</b>	<b>Corporación Financiera Nacional</b>
Introducción	Descripción general	Resumen ejecutivo	Resumen ejecutivo
Estudio de Mercado	Plan de producto y/o servicio	Descripción del negocio	Descripción del negocio
Plan Comercial o Marketing	Plan de Mercadotecnia y Ventas	Ánálisis del entorno del negocio	Aspectos tecnológicos
Plan de Producción	Plan Administrativo	Ánálisis competitivo	Plan Operaciones
Organización y Recursos Humanos	Plan Operativo	Ánálisis del mercado	Flujos de fondos
Plan Económico y Financiero	Plan Financiero	Plan de marketing	Valoración
Valoración final	Plan Legal	Plan de operaciones	
		Equipo de Gestión	
		Plan Financiero	

De lo expuesto hasta el momento respecto a la estructura del plan de negocios, se destaca el hecho de que todos los autores citados concuerdan en una misma estructura, o por lo menos muy parecida, es claro que existen ciertos ajustes de acuerdo con la concepción y visión con la que el experto aborda tema, pero dichos ajustes no son de fondo, sino más de forma, en la medida en para todos los casos dichos ajuste no implican la definición de nuevos temas o aspectos claves, sino la ampliación y/o síntesis de puntos específicos.

Además, es importante señalar que varios son los expertos que han hablado y escrito sobre el tema, sin embargo, se han tomado referencias de autores claves para el presente estudio. Para presentar un análisis coherente con lo expuesto, se agrupa las unidades, planes o capítulos de un plan de negocios en seis puntos que son expuestos a continuación:

- 1) Resumen ejecutivo.**- en esta sección se debe compilar la información relevante del plan de negocios.

- 2) Análisis del entorno.**- investigación concisa y sucinta sobre el entorno externo, interno y competitivo del emprendimiento.
- 3) Estudio de mercado y plan de marketing.**- es el análisis de la información de los posibles consumidores y debe detallar las estrategias a implementar para captar ese mercado.
- 4) Estudio legal y administrativo.**- es la organización del talento humano con la descripción de funciones y la estructuración legal en la cual se fundamenta el emprendimiento.
- 5) Estudio técnico.**- descripción del proceso de producción o los componentes del servicio.
- 6) Estudio financiero.**- en base a la información anterior se valora el proyecto usando el flujo de fondos, financiamiento, tasa de descuento, valor actual neto y tasa interna de retorno; de esta manera, se valora la factibilidad del emprender la idea de negocio.