

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>4</b>
<b>DESARROLLO LOCAL.....</b>	<b>6</b>
<b>DIAGNOSTICO .....</b>	<b>6</b>
<b>MACRO ENTORNO DEL ECUADOR .....</b>	<b>6</b>
DIVISIÓN POLÍTICA: .....	7
INDICADORES DEMOGRÁFICOS .....	12
POBLACIÓN - PANORAMA NACIONAL .....	12
POBLACIÓN TOTAL.....	12
PEA (POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA) .....	13
DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN.....	14
RELACIÓN POBLACIÓN URBANA VERSUS RURAL.....	14
PIB (Producto Interno Bruto) .....	15
PIB PER CÁPITA.....	16
INFLACIÓN.....	16
DISTRIBUCIÓN DE LA RENTA.....	17
BALANZA COMERCIAL.....	18
<b>INFRAESTRUCTURA .....</b>	<b>21</b>
TENDENCIAS Y SITUACIÓN ACTUAL DEL ENTORNO MACROECONÓMICO .....	23
<b>ESTRATEGIA DE DESARROLLO Y PROGRAMA DE INVERSIONES EN EL</b>	
<b>SECTOR CONFECCIONES DEL CANTÓN CUENCA .....</b>	<b>24</b>
ENTORNO MACROECONÓMICO.....	24
DATOS DEMOGRÁFICOS Y TERRITORIALES.....	24
SUPERFICIE DENSIDAD Y CRECIMIENTO POBLACIONAL.....	25
VIVIENDA Y USO DEL SUELO URBANO .....	25
MIGRACIÓN .....	26
<b>ASPECTOS SOCIOCULTURALES .....</b>	<b>26</b>
ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD CUENCANA .....	26
SISTEMA DE ACTORES.....	27
MODOS DE DESARROLLO.....	27
POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA.....	30
CAPACIDAD FINANCIERA DEL MUNICIPIO DE CUENCA .....	31
INEQUIDADES SOCIALES Y ECONÓMICAS .....	31
SITUACIÓN EN LAS PARROQUIAS.....	35
<b>DESARROLLO DE ASOCIATIVIDAD EN LA INDUSTRIA DE CONFECCIONES 36</b>	
ENTORNO E HISTORIA.....	36
ESTRUCTURA DEL SECTOR, SUBSECTORES, RAMAS, PRODUCTOS .....	37
NIVELES DE INTEGRACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL.....	38

PRODUCCIÓN TOTAL; CAPACIDAD PRODUCTIVA, CAPACIDAD UTILIZADA, POSIBILIDADES DE EXPANSIÓN.....	39
CAMBIOS FUNDAMENTALES EN LA ESTRUCTURA DE PRODUCCIÓN DURANTE LOS TRES ÚLTIMOS AÑOS .....	40
PROVISIÓN DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA.....	41
USO Y DESARROLLO DE TECNOLOGÍA NACIONAL, EXTRANJERA Y ADAPTADA..	42
ANÁLISIS GENERAL DE OFERTA DE MANO DE OBRA CALIFICADA.....	42
<b>ANÁLISIS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA.....</b>	<b>43</b>
ANÁLISIS DE LA DE IMPORTACIONES (COMPETENCIA) POR ESPECIALIZACIÓN, POR TIPO, POR PAÍS, POR VENTAJA COMPETITIVA, POR POLÍTICAS DE APOYO AL COMERCIO.....	43
TIPO DE CLIENTE NACIONAL Y PARA LA EXPORTACIÓN .....	43
ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA NACIONAL Y DE LA DEMANDA DE EXPORTACIÓN .....	44
ANÁLISIS DE ASPECTOS QUE INFLUYEN SOBRE LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DEL SECTOR.....	44
POLÍTICAS DE FINANCIAMIENTO Y FOMENTO A LA PRODUCCIÓN DEL SECTOR	44
INVERSIONES PLANIFICADAS (TENDENCIAS GENERALES) .....	45
SITUACIÓN INTERNACIONAL QUE INFLUYA SOBRE EL SECTOR (ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS) .....	46
POLÍTICAS DE APOYO AL COMERCIO QUE INFLUYAN SOBRE EL SECTOR.....	46
ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS.....	46
ÁREA ADMINISTRATIVA .....	46
ÁREA PRODUCTIVA .....	47
ÁREA COMERCIAL .....	47
ÁREA TECNOLÓGICA .....	47
CADENA DE VALOR .....	47
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESPECÍFICOS .....</b>	<b>50</b>
<b>ANÁLISIS DEL CLUSTER DE CONFECCIONES DE CUENCA .....</b>	<b>52</b>
<b>IMPORTANCIA DE PRODUCCIÓN DE CONFECCIONES A NIVEL REGIONAL NACIONAL E INTERNACIONAL.....</b>	<b>53</b>
<b>ASPECTOS QUE RESTRINGEN LA COMERCIALIZACION DE LOS PRODUCTOS LOCALES.....</b>	<b>55</b>
<b>PRODUCTOS ELABORADOS EN LA LOCALIDAD .....</b>	<b>56</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CLUSTER.....</b>	<b>57</b>
COMPETIDORES A NIVEL NACIONAL, REGIONAL E INTERNACIONAL .....	57
INDUSTRIA DE CONFECCIONES A NIVEL INTERNACIONAL .....	61
ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CLUSTER DE CONFECCIONES .....	62
RESEÑA HISTÓRICA DE CONFECUENCA.....	62

IMPORTANCIA DEL SECTOR EN LA ECONOMIA CUENCANA .....	64
ESTRUCTURA ECONÓMICA Y EVOLUCIÓN DEL GRUPO "CONFECUENCA" .....	66
AUDITORIAS Del GRUPO .....	72
EVENTUALES CAMBIOS .....	73
MARCO LEGAL: .....	76
ACUERDOS COMERCIALES: .....	76
CAMBIOS RELEVANTES: .....	76
<b>ELEMENTOS IMPORTANTES DE ESTAS CADENAS.....</b>	<b>79</b>
CARACTERIZACIÓN DE LOS DISTINTOS ESLABONES: .....	80
COMPARACIÓN CON EXPERIENCIAS NACIONALES .....	81
<b>EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS.....</b>	<b>85</b>
<b>MAPA DE ACTORES .....</b>	<b>85</b>
<b>CLUSTERÓMETRO.....</b>	<b>91</b>
<b>BASE DE DATOS CONFECUENCA (ENTREVISTAS EMPRESAS CONFECUENCA)</b>	
.....	<b>91</b>
<b>NET.....</b>	<b>91</b>
Análisis de desarrollo .....	91
Análisis de Calidad .....	92
<b>PESEAC .....</b>	<b>93</b>
Matrices de percepciones .....	93
Análisis cualitativo de la situación .....	93
<b>ANEXOS .....</b>	<b>94</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>95</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>98</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>100</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>100</b>

# INTRODUCCION

La creciente tendencia hacia la globalización en todos los niveles del convivir diario, ha hecho que las sociedades de los diferentes países y continentes dirijan sus esfuerzos hacia la búsqueda de herramientas que permitan mejorar el nivel de vida de la población. La competitividad se ha convertido en un tema estratégico para mejorar el nivel de vida de determinado territorio, razón por la cual, diferentes gurús de la economía, administración y otras áreas han estudiado diferentes formas de incrementar la productividad de las empresas y por lo tanto la competitividad de los territorios. La Asociatividad es una de las herramientas con las que se pretende alcanzar dichos objetivos.

En Ecuador, provincia del Azuay, cantón Cuenca, se encuentra un grupo asociativo llamado "Confecuencia". Mediante un esfuerzo conjunto la USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional), La Universidad del Azuay y ACUDIR (Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional), se logró establecer un estudio a dicho grupo asociativo pretendiendo la búsqueda de negocios que logren consolidarlo como tal.

Para presentar un análisis profundo de Confecuencia, fue necesario en primer lugar la realización de una amplia investigación en torno a la información nacional, regional, local y sectorial, que permita desarrollar los siguientes temas:

- Diagnóstico Macroeconómico del Ecuador
- Identificación de Actores Locales
- Caracterización del Desarrollo Local
- Descripción socio-económica de la realidad local
- Análisis del sector de confecciones en el contexto local.

En la segunda parte del trabajo se aplica un estudio y análisis del cluster de confecciones en el cantón Cuenca, un análisis general del sector de confecciones y su incidencia en la economía local, un estudio y diagnóstico

de Confecuencia, una comparación con experiencias nacionales e internacionales y la identificación del mapa de actores y de la cadena productiva del cluster.

El estudio realizado dentro del plano general del sector de confecciones y específicamente del grupo Confecuencia, permitió obtener información, la misma que se utilizó para la aplicación de las siguientes herramientas:

- Clusterómetro
- Net
- Peseac

Al finalizar se espera que el presente trabajo se aproxime a satisfacer las expectativas puestas alrededor del análisis realizado al grupo Confecuencia, tanto de los instructores y estudiantes del Diplomado, como por los empresarios miembros del grupo.

# DESARROLLO LOCAL

## DIAGNOSTICO

### MACRO ENTORNO DEL ECUADOR

La República del Ecuador está situada en el Hemisferio Occidental, al Noroeste de América del Sur. Su territorio continental está ubicado entre las latitudes 01° 27' 06" N. y 05° 00' 56" S. y de longitud 75° 11' 49" W. a 81° 00' 40" W. El territorio insular, Archipiélago de Colón o Galápagos, está al Oeste del territorio continental, aproximadamente a unos 1.000Km. Desde la latitud 1° 75' 00" N. hasta 1° 20' 00" S. y entre las longitudes 89° 15' 00" W. y 92° 00' 00" W.

Limita al norte con Colombia, al Sur y al Este con Perú y al oeste con el Océano Pacífico, el territorio continental e insular del país comprende una superficie total oficial de 256.370 kilómetros cuadrados. La Línea Equinoccial o paralelo 0°, atraviesa el país dividiendo los territorios continental e insular en dos, quedando la mayor parte del territorio en el Hemisferio Sur.

"El Ecuador es un Estado soberano, independiente, democrático y unitario. Su gobierno es republicano, presidencial, electivo, representativo, responsable y alternativo. La soberanía radica en el pueblo que la ejerce por los órganos de poder público. El idioma es el castellano. El quechua y las demás lenguas aborígenes forman parte de la cultura nacional. La Bandera, el Escudo y el Himno establecidos por la ley son símbolos de la Patria. El territorio es inalienable e Irreducible, comprende el de la Real Audiencia de Quito, con las modificaciones introducidas por los Tratados válidos, las islas adyacentes, el Archipiélago de Colón o galápagos, el Mar Territorial, el subsuelo y el espacio suprayacente respectivo. La Capital es Quito, Distrito Metropolitano.

(Art.1ro. De la Constitución de la República del Ecuador.)

El Ecuador está atravesado por la Cordillera de los Andes que divide al país en tres regiones naturales fácilmente identificables: Costa, Sierra y Oriente.

La red hidrográfica está formada por dos vertientes: la del Océano Pacífico y la cuenca del Amazonas.

La economía se basa fundamentalmente en el sector agrícola, pero sólo se explota un 30 % de la tierra cultivable, los principales productos agrícolas que el Ecuador exporta son: banano, café, cacao y recientemente productos llamados no tradicionales como flores, quinua, hortalizas y frutas.

En cuanto a la ganadería, cubre la demanda interna de carne vacuna, posee además, una gran reserva pesquera y es uno de los primeros exportadores mundiales de camarón, con reservas de atún, sardinas y otras especies. Entre los minerales que explota está el cobre, zinc, plata y oro, además cuenta con yacimientos de gas natural.

A partir de la década de los 70, la explotación petrolera transformó la vida económica del país, ya que en gran parte, sus ingresos provienen de este recurso natural.

### **DIVISIÓN POLÍTICA:**

La Constitución Política de la República del Ecuador, aprobada el 5 de junio de 1998, en la ciudad de Riobamba, sede de la fundación del Estado ecuatoriano en 1830, entró en vigencia el 10 de agosto de 1998 con la posesión del Presidente Constitucional de la República, El artículo segundo declara que el territorio ecuatoriano es inalienable e irreducible. Comprende el de la "Real Audiencia de Quito" con las modificaciones introducidas por los Tratados válidos, las islas adyacentes, el Archipiélago de Galápagos, el mar Territorial, el subsuelo y el espacio suprayacente respectivo.

En las provincias habrá un Gobernador, representante del Presidente de la República. Los gobiernos seccionales autónomos serán ejercidos por los Consejos Provinciales, los Concejos Municipales, las Juntas Parroquiales y los organismos que determine la Ley para la administración de las circunscripciones territoriales indígenas y afroecuatorianas.

Las provincias, cantones y parroquias se podrán asociar para su desarrollo económico y social y para el manejo de los recursos naturales.

El Consejo Provincial representa a la provincia, el Municipio al cantón y la Junta Parroquial a la parroquia rural.

GRAFICO 1

**REGIONES DEL ECUADOR**



FUENTE: WWW.ECUAVENTURA.COM

El territorio continental e insular del país comprende la superficie total oficial de 256.370 kilómetros cuadrados.

El Ecuador está conformado por cuatro regiones naturales en las que se identifican 22 provincias y estas a la vez se hallan integradas por 215 cantones.



CUADRO 1

**DIVISIÓN POLÍTICA DEL ECUADOR**

PROVINCIA	POBLACION (Habitantes)	CAPITAL	CANTONES	Parroquias Urbanas	Parroquias Rurales
<b>REGION SIERRA</b>					
AZUAY	599.546	CUENCA	15	44	71
BOLIVAR	169.370	GUARANDA	7	10	22
CAÑAR	206.981	AZOGUES	7	10	30
CARCHI	152.939	TULCAN	6	9	28
COTOPAXI	349.540	LATACUNGA	7	14	38
CHIMBORAZO	403.632	RIOBAMBA	10	19	46
IMBABURA	344.044	IBARRA	6	17	36
LOJA	404.835	LOJA	16	29	78
PICHINCHA	2.388.817	QUITO	9	48	62
TUNGURAHUA	441.034	AMBATO	9	26	44
<b>REGION COSTA</b>					
EL ORO	525.763	MACHALA	14	32	55
ESMERALDAS	385.223	ESMERALDAS	7	16	66
GUAYAS	3.309.034	GUAYAQUIL	28	56	46
LOS RIOS	650.178	BABAHOYO	12	35	15
MANABI	1.186.025	PORTOVIEJO	22	49	58
<b>REGION AMAZONICA</b>					
MORONA SANTIAGO	115.412	MACAS	12	16	46
NAPO	79.139	TENA	5	5	23
PASTAZA	61.779	PUYO	4	4	19
ZAMORA CHINCHIPE	76.601	ZAMORA	9	12	27
SUCUMBOS	128.995	NUEVA LOJA	7	7	31
ORELLANA	86.493	FRANCISCO DE ORELLANA	4	4	16
<b>REGION INSULAR</b>					
GALAPAGOS	18.640	PUERTO BAQUERIZO MORENO	3	3	5
<b>ZONAS DELIMITADAS</b> NO	72.588				
<b>TOTAL</b>	<b>12.156.608</b>		<b>219</b>	<b>465</b>	<b>834</b>

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR  
ELABORACIÓN: AUTORES

## REGIÓN LITORAL O COSTA

Corresponde a la zona tropical occidental del país, comprendida entre la línea costanera, hacia el este hasta la costa 1.200 m.s.n.m., de la Cordillera Occidental; en su mayor parte el terreno está formado por llanuras bajas, cuencas sedimentarias, zonas litorales, zonas de piedemonte y una cordillera costanera de poca altitud. Las 5 provincias costeñas tienen una población total de 6.388.089 habitantes, dividida en: urbana, 4.562.364, y rural 1.825.725 habitantes.

Esta región cubre casi la totalidad de las exportaciones agrícolas, principalmente banano, café y cacao; produce también cereales, oleaginosas para el mercado interno.

Esta vocación agrícola se completa con la ganadería, explotación forestal y pesca.

En cuanto a los recursos naturales posee una densa faja forestal (Provincia de Esmeraldas) y canteras de arcilla. Su infraestructura vial cubre un alto porcentaje de la región.

## REGIÓN CENTRAL O SIERRA

Atravesada por el gigantesco sistema montañoso de los Andes, formado por dos cordilleras: Occidental y Oriental, las cuales están enlazadas entre sí formando nudos, que constituyen las hoyas andinas modeladas por sistemas hidrográficos, formando valles y depresiones, con diversas altitudes y paisajes. Las 10 provincias serranas totalizan 5.627.750 habitantes, de los cuales 3.357.293 se hallan ubicados en las zonas urbanas y 2.270.457 en las rurales.

La importancia económica de la región se basa fundamentalmente en la industria, ganadería y agricultura principalmente para el mercado nacional. Sus recursos naturales están representados por minas de oro, plata, cobre, carbón, entre otros; además posee canteras de calizas y arcillas.

La red vial une las principales ciudades, enlazándolas entre sí y con las regiones contiguas.

## REGIÓN AMAZÓNICA

Comprendida entre el flanco externo de la Cordillera Oriental (cota 1.200 m.s.n.m.), hacia el este, hasta la línea del Protocolo de Río de Janeiro de 1942. Los relieves más elevados, se ubican en el norte, alrededor del volcán Sumaco (3.732 m.) y los más bajos hacia el este (menos de 300 m.).

Por integrar el área continental denominada "Amazonia". Las 6 provincias orientales totalizan 613.339 habitantes, 210.829 afincados en las áreas urbanas y 402.510 en las rurales.

Económicamente la región genera más del 50% de los ingresos del país, producidos por la actividad petrolera.

La humedad del suelo es permanente; no obstante, su utilización con fines agrícolas es restringida.

En esta región existe gran biodiversidad y recursos naturales. La red vial, conformada por carreteras afirmadas, es muy escasa.

## REGIÓN INSULAR O ARCHIPIÉLAGO DE GALÁPAGOS

Es un conjunto de islas localizadas aproximadamente entre 900 y 1.200 Km., al oeste del territorio continental; tiene un origen volcánico, y altitudes que alcanzan los 1.646 m.s.n.m., (Volcán Wolf, Isla Isabela). La economía de las islas se basa en el turismo. La fauna y la flora de las islas son únicas en el mundo y han revolucionado los conceptos científicos.

El archipiélago está conformado por 13 islas y 17 islotes. La provincia insular de Galápagos tiene una población total de 16.917 habitantes,

## INDICADORES DEMOGRÁFICOS

POBLACIÓN	12'156.608 HABITANTES
POBLACIÓN URBANA-RURAL	
URBANA	61%
RURAL	39%
DISTRIBUCIÓN POR SEXO	
MASCULINO	49.5% (6018353 HABITANTES)
FEMENINO	50.5% (6138255 HABITANTES)
TASA DE CRECIMIENTO	2.1%
COMPOSICIÓN ÉTNICA:	
Mestizos:	55 %
Indios:	25 %
Raza blanca	10 %
Raza negra:	10 %
DENSIDAD POBLACIONAL:	46,5 habitantes por km <sup>2</sup> .
TASA DE NATALIDAD:	25.06 nac./1.000 Pert.
TASA DE MORTALIDAD:	5.5 fallecimientos./1.000 Pert.
ESPERANZA DE VIDA:	71.09 años.
TASA DE ALFABETIZACIÓN:	90.1 %.

FUENTE: INEC  
ELABORACION: AUTORES

## POBLACIÓN - PANORAMA NACIONAL

Los últimos censos correspondientes al período de 1980 al 2002, se realizaron en los años: 1982, 1990 y 2001, los datos de estos se indican en los cuadros siguientes.

### POBLACIÓN TOTAL

En la población total se toma en cuenta la población total nacional de acuerdo a las estadísticas del Banco Central del Ecuador. El Cuadro 1 muestra que la población crece a un ritmo del 2% al 3%, siendo el 2000 un año diferente por la fuerte crisis de cambio a la dolarización.

CUADRO 2

***Población total nacional (1980-2002)***

<b>Año</b>	<b>Total Nacional</b>	<b>Tasa de crecimiento</b>
1980	7,961,402	
1981	8,183,120	2.78%
1982	8,409,053	2.76%
1983	8,637,873	2.72%
1984	8,868,249	2.67%
1985	9,098,852	2.60%
1986	9,329,636	2.54%
1987	9,561,489	2.49%
1988	9,794,477	2.44%
1989	10,028,670	2.39%
1990	10,264,137	2.35%
1991	10,501,529	2.31%
1992	10,740,799	2.28%
1993	10,980,972	2.24%
1994	11,221,070	2.19%
1995	11,460,117	2.13%
1996	11,698,496	2.08%
1997	11,936,858	2.04%
1998	12,174,628	1.99%
1999	12,411,232	1.94%
2000	12,646,095	1.89%
2001	12,156,608	-3.87%
2002	12,408,000	2.07%

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR  
ELABORACION: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

**PEA (POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA)**

La PEA son las personas de 10 años y más que trabajaron al menos 1 hora durante la semana de referencia, o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados), o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar (desocupados), (INEC, 1997)

CUADRO 3

**PEA (Censos: 1982, 1990,2001)**

Año	PEA	% de la población total
1982	2,346,063	27.90%
1990	3,359,767	32.73%
2001	4,585,575	37.72%

FUENTE: INEC, 2002  
ELABORACIÓN: INEC

La PEA muestra que, según el último censo, el 37.72% mantiene al 62.28% de la población, siendo una gran parte de la PEA, emigrantes que envían remesas a sus familiares.

## DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN

CUADRO 4

**Distribución de la población por región (Censos: 1982, 1990,2001)**

Año	Sierra	Costa	Oriente	Galápagos	Zona no delimitada
1982	3,801,839	3,946,801	263,797	6,119	42,156
1990	4,401,418	4,793,832	372,533	9,785	70,621
2001	5,460,738	6,056,223	548,419	18,640	72,588

FUENTE: INEC, 2002  
ELABORACION: INEC

En el Cuadro 4 se muestra que la mayor concentración de la población se encuentra en la Sierra y la Costa.

## RELACIÓN POBLACIÓN URBANA VERSUS RURAL

En el siguiente cuadro se puede observar que existe un incremento notable de la población urbana, siendo cada vez menor la población rural.

CUADRO 5

**Población Urbana vs. Rural (Censos: 1982, 1990,2001)**

Año	Urbano	Rural
1982	47.19%	48.67%
1990	52.08%	41.92%
2001	61.13%	35.17%

FUENTE: INEC, 2002  
ELABORACIÓN: INEC

## PIB (PRODUCTO INTERNO BRUTO)

El siguiente cuadro muestra el PIB en dólares corrientes para el periodo 1980-2002.

CUADRO 6

***PIB Total en millones de dólares corrientes (1980-2002)***

<b>Año</b>	<b>PIB</b>
1980	11,895
1981	13,968
1982	13,188
1983	11,183
1984	11,381
1985	11,835
1986	10,305
1987	9,095
1988	9,094
1989	9,523
1990	10,351
1991	11,343
1992	11,991
1993	15,056
1994	18,573
1995	20,195
1996	21,268
1997	23,635
1998	23,255
1999	16,675
2000	15,933
2001	21,024
2002	24,311

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2003  
ELABORACIÓN: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

## PIB PER CÁPITA

El PIB per. Cápita se ha mantenido en un rango de los Dólares EE.UU. 1,300.00 a Dólares EE.UU.1, 450.00, pero este indicador no muestra como se distribuye la riqueza generada por la producción nacional, en el cuadro siguiente se indica la tendencia del PIB en el Ecuador.

CUADRO 7

### ***PIB per. Cápita en dólares corrientes (1992-2002)***

Año	PIB p.c.
1992	1,160.00
1993	1,460.00
1994	1,764.00
1995	1,879.00
1996	1,939.00
1997	2,111.00
1998	2,035.00
1999	1,429.00
2000	1,338.00
2001	1,729.00
2002	1,959.00

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2003  
ELABORACION: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

## INFLACIÓN

En el gráfico 2 se muestra la evolución de la inflación desde 1980 al 2002, siendo una tendencia variable, con picos como el del 2000 donde se incrementa a un nivel del 96.10%, siendo la mayor registrada en los últimos 23 años.

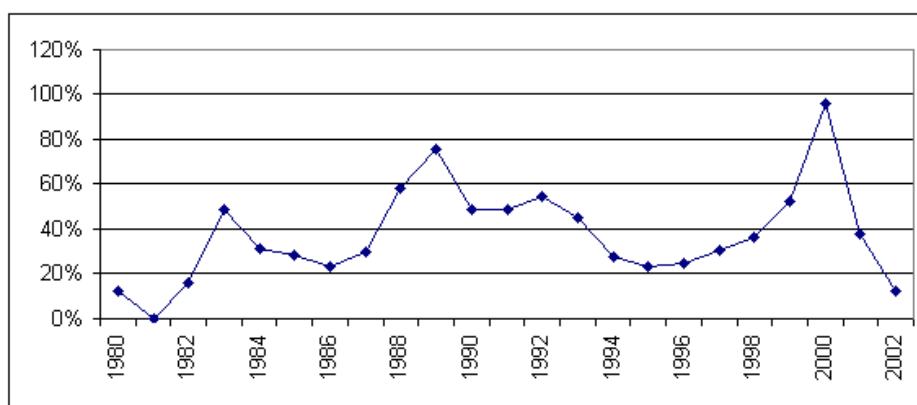
Se aprecia también, que desde los años 1980 a 1989 se registra un pico alto en 1989 del 75.63%, siendo la mayor en la década. De 1990 a 1999 la mayor

Inflación se observa en 1992 con el 54.61%. Después de la dolarización el mayor porcentaje se registra en el 2000, año de ajuste de precios de acuerdo a la alta devaluación del sucre con respecto al dólar.



GRAFICO 2

**Inflación (1980-2002)**



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2003  
ELABORACIÓN: CONSULTORAS ASOCIADAS.

**DISTRIBUCIÓN DE LA RENTA**

CUADRO 8

**Distribución de la Renta (1992-2001)**

Año	Renta recibida	Renta pagada	Remuneraciones empleados	Renta de la inversión directa	Renta de la inversión de cartera	Renta de otra inversión	Total Renta
1993	31.8	- 892.1	- 3.0	- 93.1	- 0.2	- 795.8	- 860.3
1994	61.3	- 1,001.2	- 5.0	- 140.8	- 0.7	- 854.7	- 939.9
1995	98.4	- 1,022.5	- 4.0	- 144.1	- 199.8	- 674.6	- 924.0
1996	80.3	- 1,103.2	- 9.0	- 189.1	- 324.6	- 580.5	- 1,022.9
1997	128.4	- 1,155.2	- 4.4	- 194.2	- 367.8	- 588.8	- 1,026.9
1998	119.4	- 1,290.0	- 5.0	- 230.5	- 395.6	- 658.9	- 1,170.5
1999	75.2	- 1,381.9	- 5.0	- 249.0	- 390.4	- 737.5	- 1,306.7
2000	70.5	- 1,481.1	- 6.0	- 279.6	- 462.9	- 732.6	- 1,410.6
2001	47.5	- 1,316.3	- 6.9	- 333.0	- 300.5	- 675.9	- 1,268.8

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2003  
ELABORACIÓN BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

En el cuadro anterior se puede observar que la mayor renta recibida se registra en 1997 y 1998, mientras que la renta pagada tiene una tendencia constante. La remuneración a los empleados se incrementó el año 1996 y entre el periodo 2000 y 2001.

El mayor incremento se registra en la renta de la inversión directa, en la inversión de cartera y en la renta de otra inversión.

## BALANZA COMERCIAL

De 1980 a 1989 se registra casi todos los años una balanza comercial positiva, solo fue negativa en 1987. De 1990 a 1999 se registra balanza negativa en 1998.

Del 2000 al 2002 la balanza comercial ha sido positiva en el 2000 y negativa en el 2001 y 2002 por la apertura comercial de ingreso de mercaderías con precios inferiores a los de la producción nacional.

CUADRO 9

### ***Balanza comercial del país (1980-2002)***

Años	Exportaciones FOB	Importaciones CIF	Balanza comercial
1980	2,506,242	2,249,519	256,723
1981	2,541,368	2,246,162	295,206
1982	2,237,416	1,988,374	249,042
1983	2,225,646	1,464,954	760,692
1984	2,620,419	1,715,777	904,642
1985	2,904,736	1,766,724	1,138,012
1986	2,185,849	1,810,224	375,625
1987	1,929,194	2,158,136	- 228,942
1988	2,193,501	1,713,525	479,976
1989	2,353,883	1,854,781	499,102
1990	2,724,133	1,865,126	859,007
1991	2,851,013	2,399,040	451,973
1992	3,101,527	2,430,978	670,549
1993	3,066,000	2,562,223	503,777
1994	3,842,683	3,622,019	220,664
1995	4,380,706	4,152,636	228,071
1996	4,872,648	3,931,720	940,928
1997	5,264,363	4,954,834	309,530
1998	4,203,049	5,575,734	- 1,372,685
1999	4,451,084	3,017,256	1,433,828
2000	4,926,627	3,721,201	1,205,426
2001	4,678,437	5,362,856	- 684,420
2002	5,041,470	6,431,065	- 1,389,595

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2003  
POR SECTOR (PRIMARIO, SECUNDARIO Y TERCIARIO)  
ELABORACIÓN: BANCO CENTRAL

**Balanza comercial sector primario Miles de dólares (1980-2002)**

Año	Exportaciones \$FOB	Importaciones \$CIF	Balanza comercial \$
1980	1,853,239	138,720	1,714,519
1981	1,666,238	99,553	1,566,685
1982	1,865,759	142,574	1,723,185
1983	2,035,799	116,709	1,919,090
1984	2,276,538	168,697	2,107,841
1985	2,566,143	133,672	2,432,471
1986	1,877,877	73,084	1,804,793
1987	1,636,325	98,150	1,538,175
1988	1,860,636	104,055	1,756,581
1989	2,026,321	136,491	1,889,830
1990	2,344,243	133,443	2,210,800
1991	2,499,231	139,579	2,359,652
1992	2,727,276	103,791	2,623,485
1993	2,522,104	99,845	2,422,259
1994	3,158,527	149,712	3,008,815
1995	3,556,280	220,901	3,335,379
1996	3,809,314	268,074	3,541,240
1997	4,252,922	306,019	3,946,903
1998	3,199,067	417,506	2,781,561
1999	3,388,892	228,413	3,160,479
2000	3,698,070	212,511	3,485,559
2001	3,431,875	264,805	3,167,070
2002	3,725,350		3,725,350

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2003  
ELABORACIÓN: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

La balanza comercial primaria se ha registrado positiva desde 1980 puesto que el Ecuador es un país exportador de materias primas y no de productos manufacturados.

En el cuadro siguiente se observa que la balanza comercial en miles de dólares para el sector secundario es negativa en todos los años, puesto que se importa más productos manufacturados de los que se produce en el país.

Para el sector terciario o de servicios se denota que existe una balanza negativa en la serie, de 1980 a 1992 se elaboraba la balanza de acuerdo a la metodología del Banco Central, pero a partir de 1993 se adapta la balanza a la metodología del Fondo Monetario Internacional.

CUADRO 11

***Balanza comercial sector terciario Millones de dólares (1980-2002)***

Año	Balanza de servicios
1980	- 950.0
1981	- 1,160.0
1982	- 1,342.0
1983	- 1,066.0
1984	- 1,347.0
1985	- 1,298.0
1986	- 1,184.0
1987	- 1,286.0
1988	- 1,399.0
1989	- 1,474.0
1990	- 1,476.0
1991	- 1,461.0
1992	- 1,260.0
1993	- 453.8
1994	- 431.6
1995	- 445.5
1996	- 427.4
1997	- 543.5
1998	- 563.1
1999	- 451.1
2000	- 420.0
2001	- 522.7
2002	- 565.5

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2003  
ELABORACIÓN: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

# **INFRAESTRUCTURA**

## **INFRAESTRUCTURA SALUD**

La infraestructura de salud está compuesta por hospitales, clínicas, maternidades, centros, subcentros y puestos de salud, dispensarios, centros médicos y policlínicos; la administración, operatividad y mantenimiento de la misma, en las 22 provincias ecuatorianas, está a cargo de organismos estatales y particulares. Alcanza un total nacional de 3.790 establecimientos de atención médica con una dotación global de 14.854 camas.

## **INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA**

La infraestructura educativa, pública y particular, que funciona en las 22 provincias del país está conformada por establecimientos preprimarios, escuelas, colegios, universidades y escuelas politécnicas, Su distribución por niveles de enseñanza es la siguiente: El nivel preprimario totaliza 4.052 establecimientos; el nivel primario, 17.554 escuelas; el nivel medio, 3.275 colegios; y, el nivel superior, 70 universidades y escuelas politécnicas.

## **INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA**

La infraestructura estatal y privada destinada a la práctica del deporte en forma masiva está conformada por estadios de fútbol, coliseos, gimnasios, velódromos, piscinas, pistas atléticas y canchas de uso múltiple. Las 22 provincias del Ecuador cuentan con un total aproximado de 350 escenarios deportivos considerados principales y de mayor capacidad.

## **INFRAESTRUCTURA ENERGÉTICA**

En el Ecuador continental e insular, un total de 22 empresas eléctricas particulares y públicas: 8 centrales de generación hidroeléctrica y 14 de termoeléctrica; y, 7 fuentes de distribución, localizadas en las provincias orientales, no incorporadas al Sistema Nacional Interconectado atienden a 2.223.292 abonados, divididos en 1.940.680 residenciales, 225.109 comerciales, y 26.783 industriales.

## INFRAESTRUCTURA VIAL

La infraestructura vial ecuatoriana que intercomunica las tres regiones ecuatorianas, totaliza 10.506 kilómetros conformados por carreteras pavimentadas, de concreto, lastradas, de tierra y puentes.

## INFRAESTRUCTURA INDUSTRIAL

La infraestructura industrial ecuatoriana está dividida por actividades productivas en: agropecuaria, agroindustrial, piscícola, alimenticia, bebidas, maderera, cerámica, mármol, construcción, textil, cueros, joyera, química, cauchos, plástico, metalmecánica, etc. En el país, según registros de la Federación Nacional de Cámaras, funciona un total de 13.367 industrias que forman parte vital del gran aparato productivo que sustenta la economía nacional.

## INFRAESTRUCTURA COMERCIAL

En las principales ciudades del país, los comerciantes formales se hallan agrupados en cámaras, llamadas a velar por los intereses de sus afiliados, prestándoles asesoramiento permanente sobre el cumplimiento de las normas legales que rigen sus actividades. Las 17 cámaras de comercio cuentan con aproximadamente 20.000 miembros, propietarios de igual número de establecimientos dedicados a la importación, venta y distribución de productos nacionales y extranjeros, y servicios de diversa índole. Los comerciantes informales permanecen independientes o conforman pequeñas asociaciones según la rama de su actividad. Hay agrupaciones colectivas de pequeños comerciantes, minoristas, distribuidores, comisionistas.

## INFRAESTRUCTURA AGRÍCOLA

Los agricultores del país se han agrupado en dos tipos de organizaciones: centros agrícolas cantonales y cámaras zonales con representaciones provinciales. Las entidades de mayor representatividad son las cámaras de Quito y Guayaquil, que aglutinan a las provincias de las dos regiones. La Cámara de la primera zona está conformada por 3.500 afiliados de las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Bolívar. La de la segunda zona, con asiento en la ciudad de Guayaquil, tiene más de 5.000 miembros que representan a las provincias de Esmeraldas, Manabí, Guayas, Los Ríos y El Oro. La región austral,

integrada por las provincias de Azuay, Loja y Cañar, registra aproximadamente 2.000 agricultores. El millar de pequeños empresarios agricultores de la región amazónica ha conformado su cámara zonal.

### **INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA**

La infraestructura turística distribuida en las 22 provincias ecuatorianas comprende: hoteles, hostales, hosterías, agencias de viaje, operadoras de turismo, bares, restaurantes, fuentes de soda, discotecas, etc., registra un total de 5.386 establecimientos.

### **TENDENCIAS Y SITUACIÓN ACTUAL DEL ENTORNO MACROECONÓMICO**

El Ecuador ha venido atravesando una persistente crisis económica durante décadas, en especial, en los últimos años en que el país se ha enfrentado a un continuo proceso regresivo, tanto económico como social. Los desequilibrios internos, la fragilidad estructural de la economía, las escasas reservas monetarias internacionales, el intenso sobre-endeudamiento, un continuo proceso especulativo, el incremento de la pobreza, a más de una gran rigidez económica ocasionada por el modelo de dolarización, han sido las características que se han provocado repentinas interrupciones en los flujos de divisas.

Esta situación, se agrava aún más, por la pérdida de competitividad externa ocasionada por las altas tasas de inflación en dólares sufridas en los últimos años y las recientes crisis de tipo político, medioambiental y social que han incidido negativamente en la capacidad del país para recibir créditos y flujos de capitales de inversión. Este proceso desemboca sin duda en la sobreexplotación de los recursos naturales, (Falconí y Burneo, 2003).

En síntesis, el Ecuador ha tenido décadas perdidas (los 80`s y 90`s) sin un crecimiento económico armónico, menor al crecimiento poblacional. La suma de dos fenómenos del Niño (1983 y 1989), dos conflictos fronterizos (1981 y 1995), un terremoto (1987), una crisis energética (1995) y una crisis del sistema financiero (1999)]. Así también, el país ha atravesado por

todos los sistemas cambiarios desde macro devaluaciones, mini devaluaciones, libre cambio, bandas, flotación controlada, etc.,

Por su parte, el comercio exterior se ha caracterizado por ser inestable, asimétrico, injusto. La preocupación primera de los gobiernos ha sido la inflación, regidos en muchos casos por el denominado ciclo político de la economía. La balanza de pagos total ha sido negativa.

Las exportaciones del sector textil representan apenas el 1.35% del total de exportaciones que realiza el sector manufacturero. El sector textil tiene más de 100 tipos diferentes de productos que exporta, los mismos que se detallan en el **Anexo 1**.

## **ESTRATEGIA DE DESARROLLO Y PROGRAMA DE INVERSIONES EN EL SECTOR CONFECCIONES DEL CANTÓN CUENCA**

### **ENTORNO MACROECONÓMICO**

Durante la Colonia, Cuenca fue la segunda ciudad del país después de Quito. Como consecuencia de su aislamiento, de su estancamiento económico, del desarrollo de la agricultura costeña y del progreso de Guayaquil, durante la República fue relegada a un lugar secundario. En razón de la abundancia de mano de obra y de su habilidad para tareas artesanales Cuenca surgió desde fines del siglo XIX ubicándose actualmente como una de las localidades con mayor potencial a nivel del país.

### **DATOS DEMOGRÁFICOS Y TERRITORIALES**

El Cantón Cuenca es uno de los 13 cantones de la Provincia del Azuay, y está ubicado al Sur del Ecuador, en la Región Austral. La Ciudad de Cuenca es la capital de la Provincia del Azuay y tercera ciudad del País.

Esta situada a una altura de 2.480 metros sobre el nivel del mar. Posee un clima templado con una temperatura media anual de 14 grados centígrados y una precipitación media anual de 852.4 mm.



Según el VI Censo de Población y V de Vivienda, realizado en 2001 por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el Cantón Cuenca tiene un total de 417.632 habitantes, la población femenina corresponde a 221.949, que representa el 53.10% del total de la población.

Para 2007 según estimaciones del INEC la población total del Cantón Cuenca se calcula en 403.096 habitantes.

En cuanto a la estructura de edad, el Cantón Cuenca se ubica dentro de una población relativamente joven. El 48,4% es menor de 20 años, y el 5,28% es mayor de 65 años de edad.

### **SUPERFICIE DENSIDAD Y CRECIMIENTO POBLACIONAL**

La superficie del Cantón Cuenca es de 3.128,8 Km<sup>2</sup>, con una densidad poblacional de 129 habitantes por Km<sup>2</sup>. Azuay con una superficie de 8.127,3 Km<sup>2</sup> tiene 72 habitantes por Km<sup>2</sup>.

Según el Censo del 2001, el cantón Cuenca concentra el 69,7% del total de la población de la provincia.

### **VIVIENDA Y USO DEL SUELO URBANO**

Desde su fundación, el Centro Histórico de la Ciudad de Cuenca, fue habitado por familias de clase alta. A partir de los años 80 se ha producido un desplazamiento de estas familias hacia la periferia de la ciudad formando algunos barrios residenciales.

El cambio en los patrones de uso del espacio en la ciudad se evidencia hoy por la transformación de las antiguas casonas de vivienda, en casas restauradas para uso comercial, turístico y financiero.

El Estado, a través del Banco Ecuatoriano de la Vivienda ha canalizado la demanda del sector medio y popular, dando lugar a la formación de barrios periféricos populares.

Un sector importante de la población se concentra en las Parroquias cercanas (Ricaurte, El Valle, Paccha, San Joaquín, Baños), constituyendo

verdaderos cordones semiurbanos. Esto se da con deficiencias en la infraestructura de servicios, de vías y transporte.

## **MIGRACIÓN**

Según una encuesta realizada en el año 2004<sup>1</sup>, el 43% de hogares del Cantón Cuenca tiene por lo menos un familiar que reside en el exterior y de estos, el 48% reciben remesas, consecuentemente el 21% del total de la población del Cantón recibe remesas. Según esta misma encuesta los hogares que perciben remesas reciben en promedio \$242 al mes.

La principal razón por la que emigran a nivel urbano es la necesidad de mejorar su ingreso y condiciones de vida para garantizar la reproducción económica y social de la unidad doméstica.

La migración, la actividad minera, turística y artesanal, son las principales fuentes de ingresos para la mayoría de personas de la Provincia del Azuay.

Como consecuencia de la migración, se han reducido las tasas de crecimiento de la población, especialmente en el campo; se ha producido un envejecimiento de la población en algunas zonas de mayor migración a más de modificaciones en los roles de las mujeres.

La migración ha provocado impactos socioeconómicos a nivel regional, dinamizando las actividades comerciales, financieras sobre todo la construcción.

## **ASPECTOS SOCIOCULTURALES**

### **ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD CUENCANA**

Desde nuestra perspectiva consideramos que la sociedad cuencana se identifica claramente y de manera positiva con su territorio y que además se enorgullece con los todos y cada uno de los triunfos políticos, culturales,

---

<sup>1</sup> Encuesta de hogares del Cantón Cuenca elaborada por estudiantes de la Universidad del Azuay

económicos, deportivos, etc. que están representados por personajes del cantón, así mismo como de su belleza geográfica.

El aislamiento geográfico mantenido hasta hace pocos años, la escasez de recursos naturales, especialmente agrícola, generó en la sociedad cuencana una respuesta importante de trabajo y desafío como motor para construir su desarrollo.

Con estos elementos podríamos concluir diciendo que la "identidad cuencana" si constituye **una palanca para su desarrollo.**

## **SISTEMA DE ACTORES**

### **MODOS DE DESARROLLO**

Transitamos de un modo de desarrollo desarticulado dual a otro con tendencia a la integración. Esto se refleja sobre todo en la voluntad de articulación de iniciativas y la presencia de actores que, en este momento, están liderando propuestas para el efecto. Ciertos líderes gozan de legitimidad, no se encuentran contaminados de la "imagen" que la política ha dado en otras localidades, lo cual permite articular propuestas interesantes. Hay que reconocer la presencia de polos de acumulación económicos cuya influencia política y social es importante. Por otro lado no existe una respuesta social cohesionada, fuerte que contraponga y logre equilibrio.

### **GRADO DE CAPACIDAD DIFERENCIADA DEL ENTORNO:**

Transitamos por un proceso de construcción de respuestas diferenciadas, los distintos actores van definiendo propuestas y acciones que permitan su coordinación y articulación.

CUADRO 12

***CARACTERIZACIÓN DEL DESARROLLO EN EL CANTÓN CUENCA***

HITOS	ECONÓMICA	SOCIO-POLÍTICA
<b>Década del 50 al 60</b>	<p><b>Crisis de la paja toquilla</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se contrae drásticamente el comercio. Se cierran los talleres de azocado y acabados que se centraban en la ciudad de Cuenca. Grandes comerciantes (15 exportadores) orientan sus capitales hacia otras actividades económicas.</li> <li>- Mitad de los campesinos dejan de producir sombrero y empiezan proceso de migración a la Costa y Oriente. (91.000 personas entre los 50 y 74 a.). Se profundiza la migración del campo a la ciudad espacialmente a Cuenca. (46.000). Tejedores de 20.000 a 9.000</li> </ul> <p><b>Crisis de la Tenencia de la Tierra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforma agraria con una profundización del minifundio. Características en esta zona.</li> </ul> <p><b>Formación del IREA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expansión de actividades agrícolas hacia tierras más productivas en el Oriente</li> <li>- Inicio de producción alternativa a paja toquilla, especialmente joyería y cerámica.</li> </ul> <p>Inicio de las actividades turísticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Refugio Conservador</li> </ul>

HITOS	ECONÓMICA	SOCIO-POLÍTICA
<b>Años 60 y 70</b>	<p><b>Crisis Económica.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El IREA pasa a CREA (participación de otros sectores)</li> <li>- Diseño del parque industrial</li> <li>- Formación de la Industria – Generación de un nuevo polo económico: Llantera/Artepractico. Alta utilización de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Refugio Conservador y anticomunista</li> </ul>

	materia prima local – Se fortalece la infraestructura vial – Crecimiento del sector público – Se instala la agroindustria Se reactiva la zona ganadera de Turquí	
--	--	--

HITOS	ECONÓMICA	SOCIO-POLÍTICA
<b>Años 80-90</b>	<p><b>MIGRACIÓN:</b></p> <p><b>Crisis de la industria de la vivienda</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Las remesas de los migrantes superan los 120 millones de dólares al año</li> </ul> <p><b>FINANZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Se consolida el sector bancario vinculadas a las remesas de la migración</li> <li>– La agroindustria: flores, productos no tradicionales</li> <li>– Industria de la Minería: Ponce Enrique (Cuenca, centro de venta del oro)</li> <li>– En los últimos años hay una contracción de la industria, cierre de fabricas</li> <li>– Disminución notable de la burocracia</li> <li>– Aumento considerable del sector informal (nuevas formas de contratación)</li> <li>– Dolarización subterránea de la economía (terrenos, casas, arriendos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hay una identificación con partidos de centro derecha: DP-ID</li> <li>– Represión a grupos insurgentes, grupos sociales expresados especialmente por la iglesia: grupos de base eclesiales</li> <li>– Planificación e institucionalización del Municipio.</li> <li>– Área social definida en la Municipalidad: ASM</li> <li>– Se fortalece la imagen de un centro de servicios especialmente en salud y educación para las provincias vecinas y para los otros cantones de la provincia.</li> <li>– Seguro Social Campesino</li> <li>– Tendencia a fortalecer la participación ciudadana (ejercicio de derechos)</li> <li>– Juntas parroquiales</li> <li>– Fuerte desarticulación familiar producto de la migración</li> </ul>

## **POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA**

Según el quinto censo de población y cuarto de vivienda, la PEA del Cantón Cuenca fue en el año 1990, de 125.856 personas, frente a 195.270 de la provincia del Azuay (64.4%) y a 3.359.767 del país (3.7%). Del total de la PEA del cantón, el 40.1% está en el área rural y el 59.9% en el área urbana; el 63,0% son hombres y el 37% son mujeres. Así mismo el 97.9% de la PEA es población ocupada.

Por otra parte y considerando la población económicamente activa según ramas de actividad, se tiene que el 14.6% trabajan en el sector primario (agricultura y ganadería); el 31,4% en el sector secundario (industria y artesanía), y el 50.1% en el sector terciario (comercio, servicios, transporte). Según datos del Infoplan, el 11,8% de la PEA trabajan en el sector público y el 46.1% son trabajadores asalariados en las diferentes ramas de actividad económica.

Es necesario considerar que las actividades en torno a la agricultura y la ganadería (ramas del sector primario) no tienen una presencia significativa en el Cantón; tanto es así que si comparamos con los porcentajes provincial y Nacional, estos son mucho más altos (29.4% y 30.8% respectivamente), mientras que las ramas del sector secundario y terciario a nivel provincial y nacional son generalmente más bajos.

Es necesario mencionar la especialización de las diferentes ramas dentro del país; para el caso del Cantón Cuenca el coeficiente de especialización del sector agrícola es igual a 0.47, lo que nos indica al ser menor a 1, que estas actividades en el Cantón tienen menor importancia en comparación con el país. En el sector manufacturero este coeficiente llega a 1.71, lo que representa una mayor presencia de esta rama en el cantón, que lo que sucede en el país; en el caso del sector terciario el coeficiente llega a 1.1, lo que nos indica que las ramas de los servicios en el cantón tienen más o menos el mismo nivel de importancia que tiene en todo el país.

Si apreciamos este indicador de manera más desagregada, encontramos que actividades como la industria manufacturera (que incluye la artesanía), la electricidad y la construcción, presentan coeficientes mayores que 1, lo que confirma que las actividades del sector secundario de la economía del Cantón, en comparación con el país son mayormente desarrolladas. El comercio, el transporte y las actividades financieras, en cambio se desarrollan con niveles similares a los del país, mientras que la agricultura y a la minería, se cumplen en niveles inferiores.

## **CAPACIDAD FINANCIERA DEL MUNICIPIO DE CUENCA**

Un indicador que sirve para medir la autonomía financiera y la capacidad de inversión de las instituciones de desarrollo local, como son los Municipios, es el Índice de Gestión Municipal, el mismo que toma en consideración los ingresos propios, los ingresos totales, así como los gastos de inversión y los gastos totales de estas instituciones. Para el caso del cantón Cuenca, este indicador es igual a 40.5, mismo que al ser un valor alejado de 100, deja ver que una baja capacidad de gestión de el Municipio de Cuenca, lo que implica un nivel alto de dependencia financiera y poca capacidad de inversión. Esto se comprueba al observar que apenas el 45.3% de los ingresos municipales son propios del Municipio y que al considerar los gastos corrientes, estos apenas son financiados en un 75.2% por dichos ingresos propios. Estos datos nos dejan ver que el Municipio de Cuenca financia su presupuesto con un alto porcentaje de ingresos no propios, que generalmente son obtenidos desde asignaciones del Gobierno Central o de créditos del Estado o de Organismos Internacionales.

## **INEQUIDADES SOCIALES Y ECONÓMICAS**

El Cantón Cuenca presenta una gran heterogeneidad social y económica, no solamente entre los diferentes estratos sociales de su población, entre los sectores urbano y rural, sino también entre sus 22 parroquias. Ello plantea la necesidad de un diagnóstico que, desde los diferentes actores

(comunidades, autoridades, ciudadanía), con apoyo técnico, permita detectar y priorizar las necesidades de cada una de estas colectividades, y el planteamiento de alternativas de solución válidas y posibles.

El análisis que se realiza a continuación está basado en la información de los indicadores sociales del INFOPLAN. Estos indicadores son principalmente los llamados Índices, los cuales miden niveles de comportamiento de un determinado componente socioeconómico, a través de la combinación de variables expresadas en una escala de 0 a 100; los mayores valores indican mejores condiciones del componente en análisis y viceversa.

## **EDUCACIÓN**

La Educación es un componente social que puede analizarse a través de una serie de indicadores. De éstos el más representativo es el Índice de Desarrollo Educativo, que combina las variables alfabetismo, años de escolaridad, acceso a la educación superior y tasas netas de asistencia a la educación primaria, secundaria y superior.

En el caso del Cantón Cuenca, el Índice de Desarrollo Educativo llega a 63, lo cual indica existencia de condiciones educacionales medias, algo mejor que en el conjunto de la provincia del Azuay (56,1) y que en todo el país (58,5). Estas condiciones en el área urbana (75), se presentan con una diferencia significativa con el área rural (45,8), lo que indica la poca atención que en educación recibe la población campesina del Cantón Cuenca.

Otro indicador importante para el análisis de la educación es el analfabetismo, que en la ciudad es de 4,9%, frente al 19,4% del área rural; estos valores se presentan con pequeñas diferencias a favor del cantón, al compararlos con la provincia y el país.

El promedio de escolaridad de los hombres adultos del área urbana, llega a los 10,2 años, mientras en el caso de las mujeres a 8,3 años. En el campo



los hombres registran un promedio de 4,6 años y las mujeres solamente 3 años.

Otra muestra de la diferencia en el nivel educativo formal que reciben los habitantes del área rural, con respecto al área urbana, es el acceso a la instrucción superior, que en el primer caso apenas llega al 2,3% de la población y en el segundo al 24,7%. Así mismo existe una significativa diferencia a favor de los hombres, pues en todo el cantón estos acceden en un 21,3% a la educación superior, mientras que las mujeres lo hacen en un 11,8%.

## **SALUD**

El Índice de Salud, combina los indicadores de mortalidad infantil, desnutrición crónica, hogares con saneamiento, personal de salud, y viviendas con agua potable. El Índice en todo el Cantón es igual a 61.6, mientras que en el Azuay 54.9 y en el país 57.7, lo que indica la poca atención que se da a la salud en el Cantón Cuenca, aún cuando es relativamente mejor que en la provincia y el país. Sin embargo esto no es así en el área rural, ya que el índice es apenas de 38.9, frente a 40.2 del Azuay y 43.4 del país, indicadores que reflejan la baja calidad de la salud de la población campesina del cantón, pero también de la provincia y el país. En el área urbana al contrario la salud aparece algo mejor (77.4), al igual que en la provincia (76.9) y que en el país (68).

La Tasa de Mortalidad Infantil es muy alta en el área rural (76.8 por mil), mientras que en el área urbana llega al 38 por mil; este indicador muestra la poca atención a la salud de los habitantes del campo, las bajas condiciones de la salud pública, la poca atención a las madres durante el embarazo y en el parto, así como a los niños en su primer año de vida. Si a esto sumamos los altos niveles de desnutrición crónica (64.7%) que sufren los niños menores de 5 años en el campo y en la ciudad (41.5%), podemos tener una idea más clara de la gravedad de la situación de la salud, por falta de adecuados niveles de cantidad y calidad de alimentación en los niños, especialmente los de las áreas rurales. Estas condiciones son

bastante similares a las que presenta la provincia y el país, lo que deja ver que esta situación es generalizada en el Ecuador.

Complementando este análisis, con la información sobre los hogares con saneamiento básico (servicio higiénico conectado a alcantarilla o letrina), nos encontramos que apenas el 20.7% de los hogares rurales del cantón cuentan con este servicio, mientras que en las ciudades un alto porcentaje de hogares (92.9%), están atendidos en este sentido. Estos niveles en el Azuay son muy similares, mientras que a nivel nacional en el área rural el porcentaje es mayor (37.7%) que en el cantón y en el área urbana menor (85%).

## **INFRAESTRUCTURA Y VIVIENDA**

El índice que mide el nivel de infraestructura combina los indicadores de acceso a agua potable, disponibilidad de alcantarillado y de servicio de recolección de basura por carro recolector. En el campo del cantón este índice llega a 44.5% y en la ciudad al 75.3%. En referencia al área rural, solo el 18.6% de las viviendas tienen agua potable, alcantarillado un 9.1% y recolección de basura un 4.3%. Estos servicios en el área urbana llegan, en el caso del agua potable al 84.7% de las viviendas, el alcantarillado al 90.4%, y la recolección de basura a un 88.8%.

Con servicio de electricidad cuentan en el área rural el 72.7% de las viviendas, y en el área urbana el 97.5%.

En las ciudades las paredes de las viviendas son construidas de hormigón, ladrillo o bloque en un 75%, y en el campo en un 23.8%. Los hogares con servicio higiénico en el área rural apenas llegan a un 12.4% y en las ciudades en un 72%. Porcentajes algo similares se dan en estos dos casos, tanto en la provincia del Azuay, como en el país

El hacinamiento (porcentaje de viviendas con tres o más personas por cuarto, sin tomar en cuenta el baño y la cocina) en el área rural del cantón, se da en un 17.5% de las viviendas, y en el área urbana en un 8.5%, cifras

que permiten estimar que esta situación no es muy grave en la población urbana, como tampoco en la rural.

## **POBREZA E INDIGENCIA**

Los niveles de pobreza los medimos mediante un indicador llamado incidencia de la pobreza, que representa el porcentaje de la población que se encuentra debajo de la línea de la pobreza, que para nuestro país según estimaciones de la Encuesta sobre Condiciones de vida realizada en el año 1995, es de 55 dólares mensuales por persona, cantidad mínima con la cual se considera se puede adquirir una canasta de bienes y servicios que satisfaga las necesidades básicas. Según este indicador en el área rural del cantón Cuenca, el 80.5% de la población está bajo la línea de pobreza, mientras que en el área urbana el 32%; Si comparamos con la provincia, la incidencia de la pobreza, tanto en el área urbana como en la rural, la situación es bastante similar, mientras que al hacerlo con el país, en el área rural la diferencia es muy pequeña a favor del país (77.8), pero en el área urbana los niveles de pobreza aparecen mayores que en el Cantón Cuenca.

## **DESARROLLO SOCIAL**

Todo lo expresado anteriormente, se confirma al mirar las cifras que presenta el Índice de Desarrollo Social, indicador que combina los índices de educación, salud, vivienda y la brecha de la pobreza. Según este, el área rural del cantón presenta condiciones muy deprimidas, ya que apenas llega a un nivel de 43.03, mientras que en el área urbana a 74.82. Así mismo comparando este índice con la provincia, los niveles son muy similares en el campo y en la ciudad, mientras que en el caso del país (67.4), existe una diferencia a favor del cantón.

## **SITUACIÓN EN LAS PARROQUIAS**

El análisis esta basado en función del Índice de Desarrollo Social (indicadores de educación, salud, vivienda y pobreza). En esta agrupación se ha considerado únicamente a la parroquia Cuenca como un primer

grupo, debido a la diferencia significativa que esta tiene con respecto a las demás.

## **DESARROLLO DE ASOCIATIVIDAD EN LA INDUSTRIA DE CONFECCIONES**

### **ENTORNO E HISTORIA.**

La industria de confecciones textiles de la provincia del Azuay hasta inicios del año 2000 fue creciente, registrándose un alto número de pequeñas y medianas empresas dedicadas a la fabricación de jeans, tejido de punto, camisas, lencería, mochilas, etc., que generaban aproximadamente 10.000 puestos de trabajo directos.

El principal mercado al que se ha destinado la producción individual ha sido el local, a través de intermediarios y puntos de venta propios, mientras que el mercado nacional es atendido con vendedores y distribuidores.

El cambio de sistema monetario de sucres a dólares provocó un duro golpe a las ventas de las empresas debido a la contracción de la capacidad adquisitiva en el país, esto adicionado a la baja competitividad de las empresas locales frente a productos provenientes del Perú, Colombia y China ha motivado la reducción del tamaño e incluso el cierre de un gran porcentaje de empresas de confección textil en la ciudad de Cuenca.

Para buscar soluciones efectivas frente a este problema, un grupo de empresarios del Sector de Prendas de Vestir de la Cámara de la Pequeña Industria (CAPIA) se agruparon para recibir capacitación en la metodología PACA (Impartida por la Cooperación Tecnológica Alemana GTZ) que derivó en la formación del grupo asociativo Confecuencia.

Confecuencia lleva aproximadamente 1 año de trabajo apoyado por instituciones como la CAPIA, la Agencia Cuencana para el Desarrollo y la Integración Regional (ACUDIR) y la Corporación para la Promoción de las Exportaciones y las Inversiones (CORPEI).

A través de estas entidades se ha recibido capacitación en temas como asociatividad, formación de clusters, exportaciones y planificación estratégica además de la gestión de ACUDIR para la concreción de la primera Misión de Prospección Comercial a Chile realizada en el mes de Mayo del presente año.

El avance de las actividades del grupo generó la necesidad de la elaboración de un Reglamento Interno y la firma de la Carta de Compromiso que sirven de marco referencial.

Para poder contar con un conocimiento exacto de las falencias en las diferentes áreas de las empresas participantes, estas se acogieron a una auditoria de la que se desprendieron varias actividades entre ellas la visita al Cluster Textil de Atuntaqui que sirvió para comparar el nivel de desarrollo en materia asociativa de Confecuencia.

Actualmente Confecuencia se encuentra gestionando el apoyo financiero de entidades e Instituciones con el fin de conseguir sus objetivos propuestos.

## **ESTRUCTURA DEL SECTOR, SUBSECTORES, RAMAS, PRODUCTOS**

El sector de la confección es un sector que se encuentra dentro de la Cámara de la Pequeña Industria, dentro de éste a su vez existen diez sectores plenamente identificados, uno de ellos se lo conoce como el sector **prendas de vestir**, el cual a su vez tiene una serie de subdivisiones entre las cuales se pueden mencionar: blue jeans, tejidos de punto, prendas de casimir, ropa deportiva, etc.

El sector de la confección es posiblemente uno de los que más sintió los efectos de la dolarización, antes de ella los fabricantes se escudaban en el

efecto de la devaluación y era de cierta manera una forma de competir. En la actualidad, la economía es sin duda más estable, lo que posibilita una planificación a mediano y largo plazo, y este es un motivo por el cual el sector de la confección decidió asociarse.

## **NIVELES DE INTEGRACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL**

Confecuencia, no tiene una integración vertical hasta el momento, entre las once empresas del grupo, mantienen una integración horizontal más bien enfocada hacia objetivos comunes como la capacitación, viajes conjuntos para observar experiencias similares, están trabajando en la estandarización de procesos productivos, para lo cual han empezado a realizar auditorías especialmente en las áreas gerencial, de manejo de costos, manejo de inversiones y financiera. En base a los resultados obtenidos en esas auditorías se dieron cuenta de que no todas las empresas tenían los mismos niveles o porcentajes de eficiencia siendo las más grandes como Zhiro's y Yo que manejan un porcentaje de 82 y 64% respectivamente, mientras que empresas del mismo grupo, más pequeñas, apenas alcanzaban niveles del 13%, por ello se trabaja para igualar esos porcentajes hasta llegar a un porcentaje que se ha establecido como mínimo aceptable que es el 54% y muchas de ellas ya lo están consiguiendo a través de procesos de capacitación que se han venido implementando a partir de la auditoría; luego de alcanzar ese 54% se apunta llegar al 82%. Las auditorías que se realizan pretenden que el empresario de cierta manera aprenda a ordenar sus procesos.

Las empresas más grandes están más ordenadas, más capacitadas, por su mismo tamaño se ven en la necesidad de desarrollar procedimientos específicos. La idea principal es estandarizar procedimientos, tiempos y métodos entre todas las empresas del grupo para que al momento de recibir un pedido de gran escala no se pierda tiempo en ajustarse una empresa a otra, sino que se pueda ya contar con conocimientos sobre qué se ofrece, cuánto cuesta y cuánto tiempo se tardará en producir.

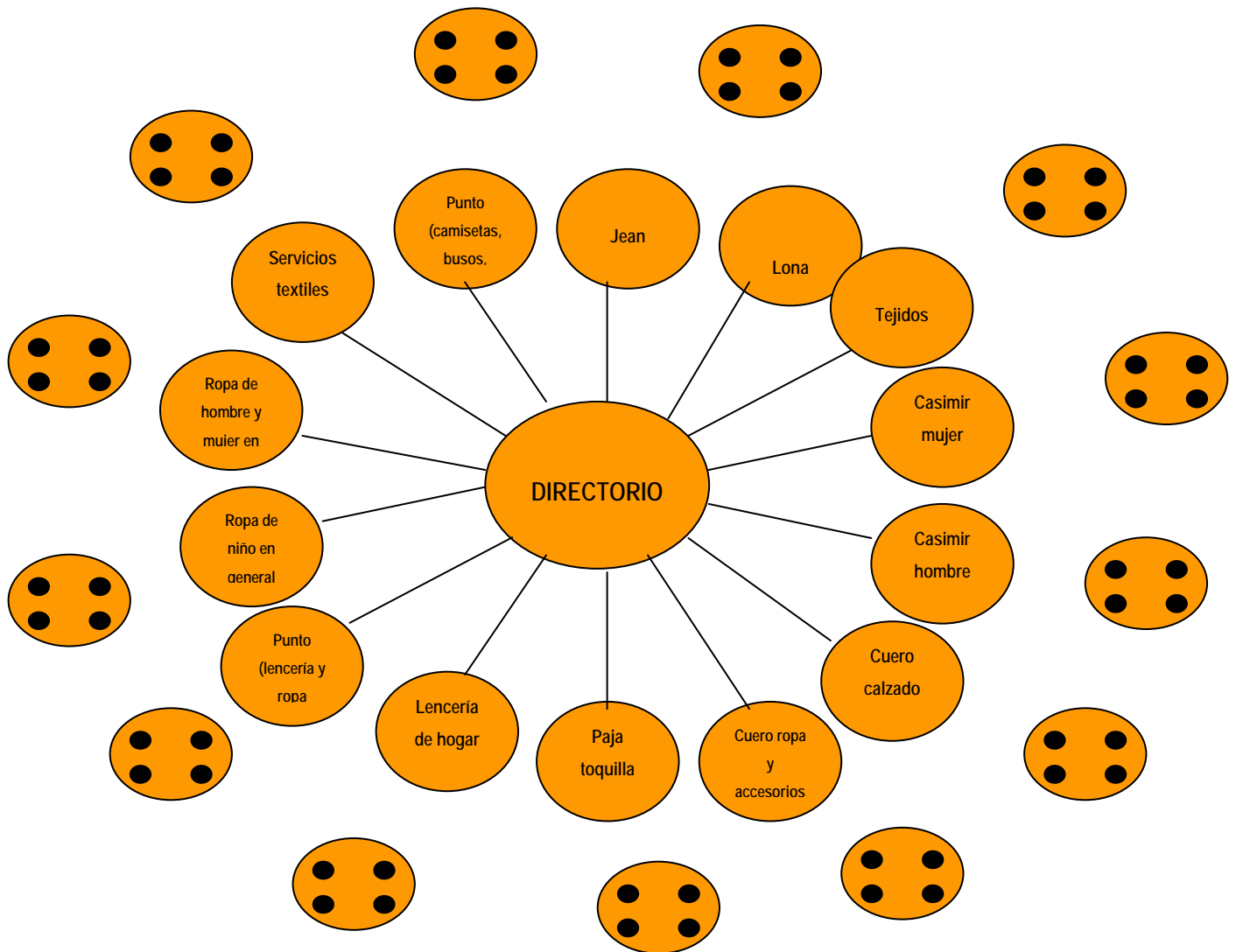
## **PRODUCCIÓN TOTAL; CAPACIDAD PRODUCTIVA, CAPACIDAD UTILIZADA, POSIBILIDADES DE EXPANSIÓN**

Confecuencia, ha decidido no ser un cluster, porque las empresas que conforman el cluster son heterogéneas, eso dificulta la actividad asociativa como la compra conjunta, por ejemplo, dentro del grupo hay cuatro empresas fabricantes de lencería, en ese caso únicamente ellas comprarían materia prima similar y por lo tanto podrían formar entre sí un cluster. Por este motivo Confecuencia, busca ser un administrador de clusters, cumpliendo funciones y actividades que enfoquen beneficios de manera general como la capacitación por ejemplo. Cada uno de estos pequeños clusters tienen un representante ante nuestro directorio, en forma conjunta se toman decisiones que tendrían una repercusión común y aparte cada cluster se reúnen aparte para tratar temas específicos, de su interés.

Confecuencia, cuenta actualmente con estatutos y reglamentos para su funcionamiento, no se han constituido de manera jurídica o legal hasta el momento. Está formado administrativamente por divisiones que a su vez albergan otras empresas, tal como se puede observar en el gráfico que a continuación se presenta.

GRAFICO 3

**DIVISION ADMINISTRATIVA CONFECUENCA**



FUENTE: CONFECUENCA  
ELABORACIÓN: CONFECUENCA

El Directorio está constituido por los representantes de cada división, cada representante tiene poder de voto y es el encargado de promover el desarrollo, organización y complementación de su división.

**CAMBIOS FUNDAMENTALES EN LA ESTRUCTURA DE PRODUCCIÓN DURANTE LOS TRES ÚLTIMOS AÑOS**

El grupo viene trabajando desde el mes de junio del 2004, si bien en un proceso asociativo sus integrantes ingresan y salen del grupo con mucha facilidad, las empresas con las que actualmente cuenta son once. Los resultados se han podido observar claramente desde hace



aproximadamente un año atrás, tiempo en el cual se realizaron las auditorias, cuyos resultados han demostrado mejoras tanto en el sistema de producción, como el aprovechamiento de recursos, la realización de un registro de medición de tiempos productivos y en mejoras también en aspectos subjetivos como la apertura de los empresarios al cambio, a la participación, a la integración.

En el área tecnológica no se han visto significativos cambios debido a su costo, sin embargo Confecuencia a través del apoyo de FUNDACYT, tiene previsto ejecutar un proyecto de creación del Centro de Diseño Textil y Patronaje, que funcionará como un laboratorio con un sistema de diseño computarizado y máquinas de costura para realizar prototipos (moldes). De este proyecto no solamente podrían beneficiarse las empresas que están dentro del grupo sino que también estarían a disposición de aquellas que no pertenezcan lo que su vez podría ser una estrategia para que el grupo cada vez se fortalezca más.

Adicionalmente se integraría todo lo relacionado a capacitación ISO, capacitación en mercadeo, se fomentaría la realización de ferias y exposiciones. Este proyecto fue puesto también a consideración de ACUDIR pero como USAID empezó ya a apoyar el cluster de cuero, con motivo de que ellos como exportadores iban a conseguir un resultado más rápido, están comprando conjuntamente. Se espera que el FUNDACYT apoye con aproximadamente doscientos cincuenta mil dólares para este importante proyecto.

## **PROVISIÓN DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA**

La mayoría de proveedores son de Colombia, por cuanto los productores nacionales no cuentan con telas acordes a la moda actual en unos casos y no tienen la calidad requerida.

Un importante obstáculo que se ha identificado es la informalidad de los proveedores en el cumplimiento de entrega de los pedidos, en muchos de los casos se retrasan varios meses, ocasionando un gran inconveniente en la producción.

## **USO Y DESARROLLO DE TECNOLOGÍA NACIONAL, EXTRANJERA Y ADAPTADA**

Al hablar de desarrollo de tecnología a nivel de grupo, podríamos decir que esto no se ha dado. Como un ejemplo podríamos citar el caso de la empresa KOSSMORÁN quienes se integraron al grupo asociativo en febrero de 2006 y con apenas cuatro meses de estar en el mismo aprovecharon la presencia de un técnico alemán que Confecuencia invitó y cuya presencia benefició principalmente a las empresas de confección que utilizan tela de algodón, adicional a esta asesoría, KOSSMORÁN, había recibido ya una capacitación anteriormente con técnicos colombianos en lo relacionado a la toma de tiempos productivos, la fusión de estas dos capacitaciones, en poco tiempo, beneficiaron enormemente a la empresa KOSSMORÁN. Con esto se podría decir, que no se ha incrementado la tecnología dentro del sector pero que actividades paralelas benefician la productividad de muchas empresas.

## **ANÁLISIS GENERAL DE OFERTA DE MANO DE OBRA CALIFICADA**

La inexistencia de mano de obra calificada para el sector de la confección es muy grande. Una de las causas se piensa que podría ser la migración, dentro de las empresas del grupo se ha observado una alta rotación del personal y se ha constatado el divorcio que existe entre las entidades que tienen que brindar la capacitación y las necesidades de las empresas de confección principalmente en el área de diseño textil. Los diseñadores al momento, son muy diestros en la elaboración de diseños en sí, de la parte gráfica, pero se ha visto que existe una gran falencia en lo que a patronaje se refiere, es decir al momento de crear el molde o el patrón con el que se elaborará la pieza diseñada hay un cuello de botella.

El SECAP, actualmente cuenta con una muy buena maquinaria para capacitar a sus estudiantes de confección.

Como una recomendación de Confecuencia, se ha dicho que las técnicas de escalado y patronaje debe ser considerados enfáticamente durante la preparación profesional de un diseñador, y que debe existir un diálogo entre los centros de formación y capacitación y las empresas fabricantes de prendas de vestir.

## **ANÁLISIS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA**

### **ANÁLISIS DE LA DE IMPORTACIONES (COMPETENCIA) POR ESPECIALIZACIÓN, POR TIPO, POR PAÍS, POR VENTAJA COMPETITIVA, POR POLÍTICAS DE APOYO AL COMERCIO.**

La mayoría de los proveedores de materia prima de las empresas que están dentro del grupo son de Colombia y Perú, cabe destacar que la llegada masiva de productos chinos afectan al sector de manera directa, especialmente a las empresas cuyo producto se ubica en los niveles adquisitivos de los estratos económicos más bajos. Hasta el momento no se ha realizado un estudio sobre cómo los productos chinos afectan específicamente a cada sector, a nivel general se conoce que los productos colombianos, peruanos y chinos son la más grande competencia.

Los productos o prendas de origen estadounidense de marcas como Gap o Levi's son también una competencia fuerte por los volúmenes de producción que estas empresas manejan, y su presencia en el mercado local afecta principalmente a empresas que se dedican a la elaboración de ropa casual, como por ejemplo la empresa YO.

### **TIPO DE CLIENTE NACIONAL Y PARA LA EXPORTACIÓN**

Por el hecho de que Confecuencia alberga empresas heterogéneas, cada una de ellas atiende un mercado diferente, con productos diferentes.

El mercado que en general atiende, clasificándolo por el poder adquisitivo, se podría decir que los clientes de las empresas del grupo son de nivel económico medio.

Existen dos empresas que estaban concentradas en el sector medio, medio-bajo, pero actualmente tienen contacto con una empresa comercializadora que les va a ayudar a introducir sus productos en un sector medio, medio-alto, a través del desarrollo de nuevos productos.

Para el mercado externo lamentablemente las empresas no podrían competir por precios, porque no se cuenta con el volumen o la capacidad de producción adecuada que garantice un precio bajo; por ésta razón la idea en general del grupo es conseguir un nicho de mercado a través de una estrategia, como lo es darle un valor agregado al producto, para que se pueda producir pocas unidades y mejor precio.

La gente en nuestra región y país que no cuenta con un nivel adquisitivo alto, probablemente optará por adquirir un producto barato, como por ejemplo los chinos, pero en conclusión se podría decir que al incorporar un valor agregado al producto, se entiende que se producirá en menos volumen y apuntará a un estrato económico más alto.

### **ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA NACIONAL Y DE LA DEMANDA DE EXPORTACIÓN**

La estacionalidad se da dependiendo del tipo de empresa, cada sector específicamente maneja un proceso de estacionalidad en su producto, en conjunto por lo tanto, no hay ningún tipo de estacionalidad en la demanda.

### **ANÁLISIS DE ASPECTOS QUE INFLUYEN SOBRE LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DEL SECTOR**

En el sector de la confección, los elementos que principalmente influyen en la productividad son:

1. Costo de materia prima
2. Manejo de la producción (métodos)
3. Inexistencia de mano de obra calificada

### **POLÍTICAS DE FINANCIAMIENTO Y FOMENTO A LA PRODUCCIÓN DEL SECTOR**

Se conoce que la Corporación Financiera Nacional –CFN- está ejecutando varios programas de apoyo a empresarios para la adquisición de activos fijos y de materia prima.

En general, los microempresarios no tienen un dominio del manejo del financiamiento de sus empresas, para Confecuencia el haber conseguido el

apoyo de FUNDACYT fue un gran logro que le permitirá a su vez impulsar a las empresas que están dentro de ella.

### **INVERSIONES PLANIFICADAS (TENDENCIAS GENERALES)**

Confecuencia, poco a poco ha conseguido que las entidades de apoyo la tengan cada vez más en cuenta, por ejemplo con ACUDIR han venido trabajando aproximadamente hace un año y medio.

Con el apoyo de la Cámara de la Pequeña Industria, ACUDIR y el apoyo de la GTZ, se tuvo el primer ejercicio de asociatividad.

Con ACUDIR se firmaron varios convenios de cooperación como por ejemplo uno de los más importantes es el que nació de Confecuencia que es la **creación de un mini parque industrial**, y este proyecto es muy interesante por cuanto no es necesario contar con empresas homogéneas y cuenta con el apoyo de la I: Municipalidad de Cuenca, funcionarios de Mutualista Azuay, entre otros.

Este mini parque industrial se ubicará en Chaullabamba y está concebido como una mezcla entre un mall y un parque industrial. La idea es incorporar en este lugar a toda la cadena productiva y de servicio vinculadas con el sector (serigrafía, botones, bordados, cierres, etc.)

Con estos antecedentes, podemos decir que de manera conjunta como grupo no tenemos planificada ninguna inversión por el momento, lo que si se puede predecir es que cada empresa va a invertir de manera individual el momento en que se consiga el terreno para el complejo comercial-industrial, en ese momento cada empresa si hará su inversión en una nave industrial con local.

Por el trabajo que han venido haciendo las empresas miembros del grupo se ha hecho una especie de repartición de acciones, las mismas que podrán ser canjeadas al momento de la compra de la nave, porque existen empresas que han sido más constantes, que se han esforzado más que otras, entonces su trabajo se verá reconocido al momento de la negociación de la nave a través del citado canje.

## **SITUACIÓN INTERNACIONAL QUE INFLUYA SOBRE EL SECTOR (ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS)**

Un fenómeno que indiscutiblemente influye en el sector es la invasión de productos de origen chino, no solo a nivel local sino a nivel mundial. Por esta razón se tiene claro que como grupo asociativo se debe trabajar casa dentro para conseguir una fortaleza y demostrarla, como ya esta sucediendo, cada vez más instituciones están tomando en cuenta a Confecuencia.

## **POLÍTICAS DE APOYO AL COMERCIO QUE INFLUYAN SOBRE EL SECTOR**

No existen políticas que apoyen al comercio específico del sector de la confección. Cabe mencionar que PROEXPO, que es una institución colombiana equivalente a la CORPEI, brinda muchas facilidades a los empresarios en general.

PROEXPO cuenta con una promotora específica para cada sector, tienen una agencia en la ciudad de Quito, su tarea es visitar a los empresarios y darles a conocer un calendario de ferias de su interés, ellos arman agendas comerciales a través de un manejo de información muy puntual y oportuna.

Si algún empresario se interesa en alguna feria, ellos le cubren el valor de la entrada a la feria (aproximadamente tiene un costo de ciento cincuenta dólares) y dependiendo del volumen de compras que se tenga pensado realizar, es muy probable que ellos cubran incluso los costos de ticket aéreos (cuyo costo oscila entre trescientos y cuatrocientos dólares). En el caso de CORPEI en nuestro país, ésta institución no ha dado muestras de apoyo de este tipo, sin embargo se conoce que en algunas ocasiones ha dado su apoyo a empresas para que asistan a Ruedas de Negocios.

## **ANALISIS DE LAS EMPRESAS**

**ÁREA ADMINISTRATIVA** De las empresas que están dentro del grupo, únicamente las más grandes tienen conciencia del manejo correcto

de las mismas, las más pequeñas se basan en criterios muy subjetivos ya que generalmente son de tipo familiar y las decisiones dependen de una sola persona (padre).

**ÁREA PRODUCTIVA** Las empresas pequeñas aún no tienen una idea clara de cómo mejora sus procesos productivos, no consideran que el costo de una capacitación sea una inversión sino que es un gasto de tiempo y dinero; debe existir un cambio de mentalidad a nivel gerencial en este sentido.

**ÁREA COMERCIAL** Existe un gran obstáculo, algunas empresas venden a nivel nacional, en el caso de Pasamanería incluso está exportando, Zhiro's vende a nivel nacional, una empresa del grupo llamada Baby Me exporta a Venezuela. Aquellas que venden a nivel nacional lo hacen con una marcada preferencia en el mercado austral, la razón...la poca presencia de empresas textiles desarrolladas como en la ciudad de Cuenca.

**ÁREA TECNOLÓGICA** Las más grandes llevan la pauta, las más pequeñas trabajan aún con máquinas bastante antiguas.

Los miembros de Confecuencia, visitaron Atuntaqui y de esa experiencia pudieron percibir que no estaban tan distantes en cuanto a su adelanto, Cuenca tiene mejores diseños y calidad en confección, Atuntaqui tiene muy desarrollado sus procesos productivos.

### **CADENA DE VALOR**

A raíz de la capacitación que recibieron los miembros del grupo, muchas cosas han cambiado. Partiendo de la adquisición de la materia prima, ya no se realiza a la ligera, por ejemplo el día que se debía realizar el corte se abría la tela y se verificaban fallas, manchas, huecos, etc., en la actualidad al momento que se recibe la materia prima se verifica su estado, se almacena adecuadamente, su manejo durante la confección es mucho más cuidadoso, se busca incorporar materia prima de calidad, planchar correctamente, en un buen tiempo y con cuidado, etc.

CUADRO 13

**MATRIZ DE VOCACIONES**

Área Temática	Potencialidades	Limitaciones	Problemas
Área Económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Existencia de proveedores de materia prima dentro del país</li> <li>*Nichos de mercado no satisfechos</li> <li>*Disposición para invertir</li> <li>*Existencia de Pymes en el sector</li> <li>*Ingreso de remesas</li> <li>*Posibilidad de elaboración de un producto común</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Falta de generación de valor agregado y propuestas innovadoras</li> <li>*Desconocimiento del mercado</li> <li>*Desconocimiento de procesos contables y financieros</li> <li>*Falta de políticas económicas y financieras de fomento para el sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Durante dos años los proyectos que se han llevado a cabo son mínimos</li> <li>*Falta de un estudio de mercado y un plan de comercialización</li> <li>*Estructura del área financiera contable deficiente</li> <li>*Extenso numero de ítems en la producción</li> <li>*Elevados costos de producción</li> </ul>
Aspectos socioculturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Identidad cultural arraigada en el medio</li> <li>*Cuenca como Patrimonio Cultural de la Humanidad</li> <li>*Cuenca capital de la región austral</li> <li>*Reconocido valor moral en la población</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Insatisfacción con el sistema publico-político actual</li> <li>*Brecha económica marcada entre la población local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Fuga de mano de obra calificada y no calificada (migración)</li> <li>*Preferencia por productos con marcas extranjeras</li> </ul>
Área Físico-Natural	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ubicación geográfica-climática estratégica</li> <li>*Acceso aéreo y terrestre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Riesgo climático en época de frío</li> <li>*Falta de apoyo del gobierno central para la atención de infraestructura vial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Desorganización dentro de las plantas de producción</li> <li>*Plantas de producción dispersas</li> </ul>



	*Tránsito turístico, comercial, cultural y productivo	*	*Sistema vial terrestre en estado deficiente
Área de Demografía y de Trabajo	*Nuevas promociones de estudiantes de diseño de modas  *Especialización de ciertas áreas como la de lencería  *Locales comerciales propios de algunas de las empresas  *Población económicamente joven	*Pocas oportunidades de empleo  *Falta de centros de capacitación de escalado y patronaje  *El segmento de mano de obra vive fuera de la ciudad	*Falta de personal capacitado en producción de prendas de vestir  *Falta de capacitación en mandos medios
Infraestructura	*Servicios básicos satisfactorios  *Maquinaria suficiente para el nivel de producción actual  *Plantas propias de producción	*No se usa tecnología de punta  *No se dispone actualmente de un plotter  *Espacio físico limitado dentro de las plantas	*Falta de centros de provisión de maquinaria moderna y asistencia técnica  *Parque industrial actual saturado y mal ubicado  *Imposibilidad de contar con plantas de mayor espacio físico
Aspectos Institucionales	*Apoyo de las Universidades  *Apoyo de Acudir  *Apoyo de Capia    *Apoyo de FUNDACYT *Apoyo de Instituciones de Cooperación Internacional	*Actualmente los proyectos de fomento y cooperación Internacional no están dirigidos al sector  *Gremio poco activo e ineficiente  *Poco apoyo de las Cámaras Industriales	*Falta de articulación institucional  *Sistema educativo poco vinculado al sector  *Inexistencia de políticas de estado, tanto del gobierno central como de los gobiernos locales, dirigidos al sector

FUENTE: ENTREVISTAS  
ELABORACIÓN: AUTORES

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESPECÍFICOS

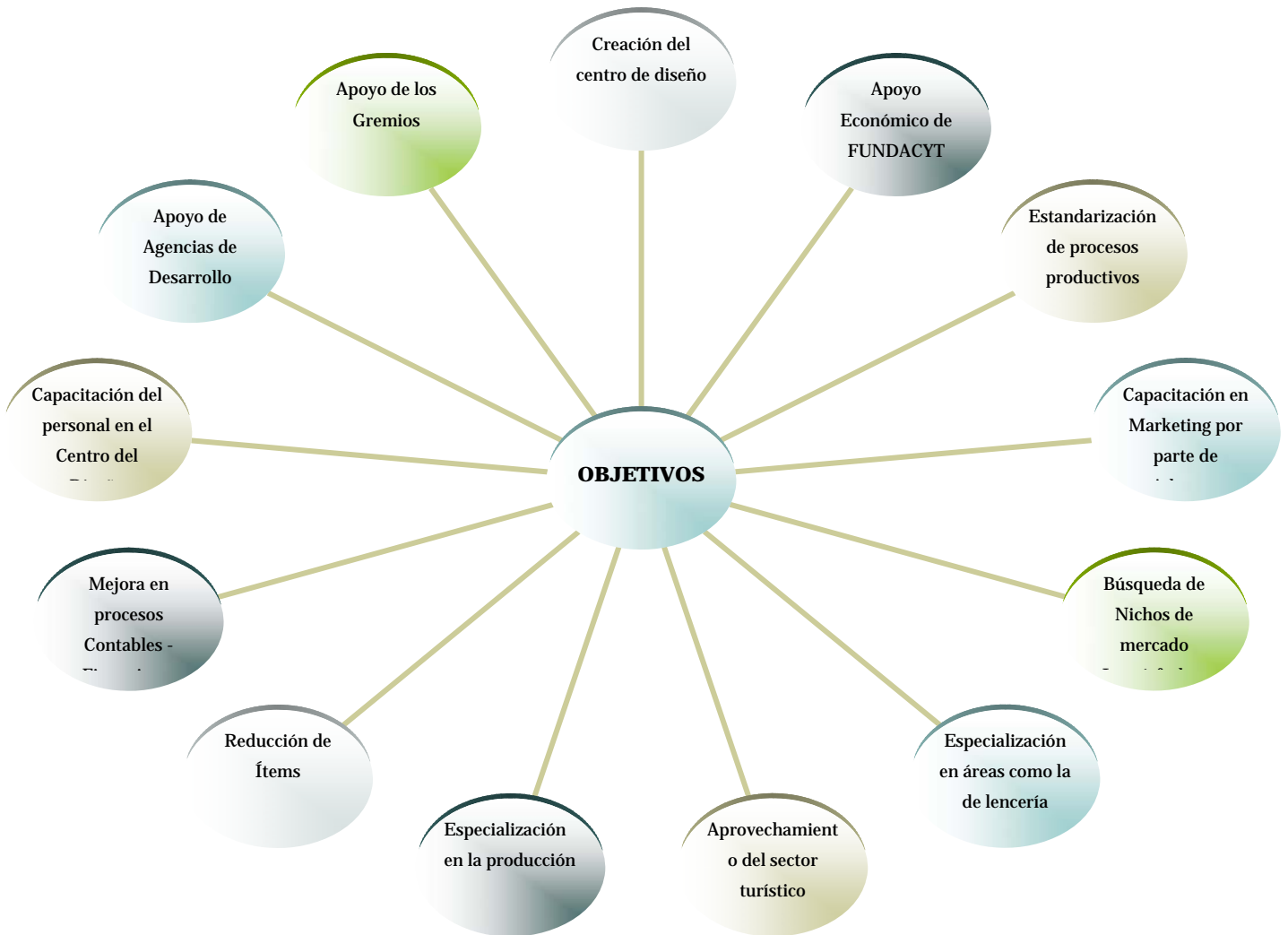
GRAFICO 4

**Árbol de Problemas**



FUENTE: OBSERVACIÓN DIRECTA  
ELABORACIÓN: AUTORES

GRAFICO 5  
**Árbol de Objetivos**



FUENTE: OBSERVACIÓN DIRECTA  
ELABORACIÓN: AUTORES

# ANÁLISIS DEL CLUSTER DE CONFECCIONES DE CUENCA

La necesidad de fortalecer el cluster de confecciones, constituye una estrategia indispensable para poder competir no solo a nivel nacional sino internacional. Estrategia que potenciará los factores críticos de competitividad en esta industria, con los consiguientes impactos positivos en el nivel de innovación, de apertura de nuevos mercados, nuevos productos, y sobre todo generación de empleo que a la vez ayudará al sector a mejorar su productividad. La crisis monetaria que afectó a nuestro país en el año 2000 a raíz del cambio de moneda y la apertura del mercado internacional obligaron a los empresarios a buscar nuevas formas de producción escogiendo el camino de la Asociativita; por lo que es necesario un replanteamiento del sistema productivo del sector, en base a esto un grupo de empresarios locales vieron la necesidad de asociarse, conformando lo que actualmente es CONFECUENCA, grupo de confecciones que será analizado en el presente trabajo.

CUADRO 14  
***EMPRESAS QUE CONFORMAN CONFECUENCA***

#	EMPRESA	CONTACTO	PRODUCTOS
1	F & Y TEJIDOS	FABIÁN TORAL	CASIMIR, GABARDINA Y PUNTO, EN ROPA CASUAL Y SEMI FORMAL DE HOMBRE, MUJER Y NIÑO. UNIFORMES FEMENINOS DE OFICINA
2	M Y L PRODUCTOS	LEONOR URGILES	PIJAMERÍA EN PUNTO
3	KOSSMORAN	NORMA PALACIOS	TELA DE PUNTO (CAMISETAS - CALENTADORES - BUSOS - CASACAS)
4	BORDENIM	LORENA MENDEZ	BORDADOS
5	CREACIONES DANIELA	MONICA ORTEGA	PIJAMERÍA EN PUNTO
6	RISTO CREACIONES	CATALINA RUIZ	PIJAMERÍA EN PUNTO
7	ZHIROS	PATRICIO MALDONADO	ROPA PARA NIÑOS: PANTALONES Y FALDAS EN JEAN, GABARDINA, CAMISETAS DE ALGODÓN.
8	CRAMER SPORT	EULALIA MALDONADO	TELA DE PUNTO (CAMISETAS - CALENTADORES - BUSOS - CASACAS Y UNIFORMES
9	TRAPITOS	PATRICIA JARAMILLO	UNIFORMES, PRENDAS PUBLICITARIAS Y ROPA DEPORTIVA EN GENERAL.
10	CASA ORTOPEDICA	DEBORA BRACERO	ARTÍCULOS ORTOPÉDICOS.
11	DISEÑOS AMANECEER	PAOLA MORALES	EDREDONES, SÁBANAS, CAMINOS DE MESA, MANTELES.
12	PACHIS LENCERÍA	PATRICIA HIDALGO	PIJAMERÍA EN SEDA

FUENTE: CONFECUENCA  
ELABORACIÓN: AUTORES

Como podemos apreciar las empresas del grupo son heterogéneas en cuanto a las prendas que confeccionan, existen 4 empresas que realizan similares productos como son las de Lencería, todas estas empresas trabajan a nivel local y en algunas ocasiones se realiza una distribución a nivel nacional.

## IMPORTANCIA DE PRODUCCIÓN DE CONFECCIONES A NIVEL REGIONAL NACIONAL E INTERNACIONAL

CUADRO 15

### Número de Empresas por Tipo de Mercado

	Local	Nacional	Extranjero
# Empresa Si	12	9	0
# Empresa No	0	3	12

FUENTE: CONFECUENCA  
ELABORACIÓN: CONFECUENCA

CUADRO 16

### % de Empresas que venden en el Mercado

	N	% de Empresas
LOCALES	12	100%
NACIONAL	9	75%
EXTRANJE	0	0%

FUENTE: CONFECUENCA  
ELABORACIÓN: CONFECUENCA

*El 100% de las empresas, tienen una gran participación en el mercado local y el 75% de las mismas venden también en el mercado nacional.*

CUADRO 17

**COMPOSICION DEL SECTOR DE CONFECCIONES DE CUENCA POR TIPOS DE PRODUCTO**

TIPO DE PRODUCTO	PORCENTAJE
1.- ROPA DE MUJER Y HOMBRE EN GENERAL	3,96
2.- ROPA DE NIÑO EN GENERAL	3,60
3.- CASIMIR HOMBRE	9,35
4.- CASIMIR MUJER	2,88
5.- JEAN	12,95
6.- LENCERIA DE HOGAR	1,80
7.-TELA DE PUNTO (LENCERIA FEMENINA - MASCULINA Y ROPA INTERIOR EN GENERAL)	2,16
8.-TELA DE PUNTO (CAMISETAS – CALENTADORES - BUSOS - CASACAS)	15,83
9.- TEL DE HILO	2,16
10.- LONA Y PRODUCTOS ORTOPEDICOS	2,16
11.- TEJIDOS	2,88
<b>SUB TOTAL CONFECCIONES TEXTILES</b>	<b>59,71</b>
12.- PAJA TOQUILLA	<b>1,44</b>
13.- CALZADO MUJER	2,88
14.-CALZADO HOMBRE	5,76
15.-CALZADO NIÑO	0,00
16.- CARTERAS Y ACCESORIOS DE CUERO	1,80
17.- CONFECCIONES DE ROPA DE CUERO	3,60
<b>SUBTOTAL CONFECCIONES CUERO</b>	<b>14,03</b>
<b>TOTAL EMPRESAS DE CONFECCIÓN</b>	<b>75,18</b>
18.- SERVICIO DE BORDADOS	1,44
19.- SERVICIOS DE LAVANDERIA	0,36
20.- SERVICIO DE DISEÑO	0,36
21.- SERVICIO DE SERIGRAFIA	1,08
22.- PROVEEDORES DE TELA	12,59
23.- PROVEEDOR DE INSUMOS TEXTILES	6,12
24.- PROVEEDORES DE CUERO	0,36
25.- PROVEEDORES DE INSUMOS CUERO	0,72
26.- PROVEEDOR MAQUINARIA Y MANTENIMIENTO	1,80
27.- OTROS	0,00
<b>TOTAL SERVICIOS Y PROVEEDORES</b>	<b>24,82</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: CONFECUENCA  
ELABORACIÓN: AUTORES

Conocemos que los productos que se confeccionan las empresas que conforman el grupo, competitivamente tienen desventaja frente a los productos extranjeros, por lo que es importante en principio una mejora en la calidad y el colocar un valor agregado a los productos como por ejemplo diseños innovadores.

De acuerdo a los datos que se muestran en la tabla anterior podemos identificar las principales líneas de producción de la localidad, las mismas que muestran una clara preferencia por prendas ligeras de punto y jeans.

## **ASPECTOS QUE RESTRINGEN LA COMERCIALIZACION DE LOS PRODUCTOS LOCALES**

Tenemos distintos aspectos que restringen la comercialización local de este sector, entre ellos podemos citar:

Ingreso de Productos extranjeros, especialmente de origen chino.

Migración: Según una encuesta realizada en el año 2004<sup>1</sup>, el 43% de hogares del Cantón Cuenca tiene por lo menos un familiar que reside en el exterior y de estos, el 48% reciben remesas, consecuentemente el 21% del total de la población del Cantón recibe remesas.

Según esta misma encuesta los hogares que perciben remesas reciben en promedio US242 al mes.

Apertura de nuevos locales de comercialización masiva como son:

- Cadenas de moda
- Centros Comerciales
- Feria de mercado libre

Nuevas formas de venta personalizada:

- Ventas Por Catalogo
- Ventas Informales

---

<sup>1</sup> Encuesta de hogares del Cantón Cuenca elaborada por estudiantes de la Universidad del Azuay

## PRODUCTOS ELABORADOS EN LA LOCALIDAD

El objetivo principal de este estudio está dirigido hacia la búsqueda de una consolidación del grupo CONFECUENCA como una red asociativa de producción; para el efecto, a continuación presentamos una referencia de las empresas del sector textil ubicadas en la provincia del Azuay, la misma que cuenta con información cuantificada y estadística; lo que nos dará una mirada general del proyecto sobre el cual vamos a trabajar. (Ver Anexo 2.)

CUADRO 18

### *Porcentaje de producción por tipo de Producto*

	%
TELA DE PUNTO (CAMISETAS - CALENTADORES – BUSOS – CASACAS)	18,7%
JEAN	15,3%
PROVEEDORES DE TELA	14,9%
CASIMIR HOMBRE	11,1%
PROVEEDOR DE INSUMOS TEXTILES	7,2%
ROPA DE MUJER Y HOMBRE EN GENERAL	4,7%
ROPA DE NIÑO EN GENERAL	4,3%
CASIMIR MUJER	3,4%
TEJIDOS	3,4%
TELA DE PUNTO (LENCERIA FEMENINA - MASCULINA Y ROPA INTERIOR EN GENERAL)	2,6%
TELA DE HILO	2,6%
LONA Y PRODUCTOS ORTOPEDICOS	2,6%
LENCERIA DE HOGAR	2,1%
PROVEEDOR MAQUINARIA Y MANTENIMIENTO	2,1%
SERVICIO DE BORDADOS	1,7%
SERVICIO DE SERIGRAFIA	1,3%
PROVEEDORES DE INSUMOS CUERO	0,9%
SERVICIOS DE LAVANDERIA	0,4%
SERVICIO DE DISEÑO	0,4%
PROVEEDORES DE CUERO	0,4%
OTROS	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>

FUENTE: CONFECUENCA  
ELABORACIÓN: CONFECUENCA



# IDENTIFICACIÓN DEL CLUSTER

## COMPETIDORES A NIVEL NACIONAL, REGIONAL E INTERNACIONAL

Existe a nivel del Ecuador algunos grupos asociativos de confecciones, como por ejemplo:

**ANTONIO ANTE** más conocido como el PARAÍSO DE CLUSTERS, ubicado en la provincia de Imbabura al norte del Ecuador. El fundamento de los empresarios anteños para poder competir ha sido la asociatividad, se pretende que el cantón sea como proyecto productivo el piloto en lo que a asociatividad se refiere.

Tras la evaluación del Programa Integrado, se comprobaron los siguientes logros de esta iniciativa:

1. MEJORAS EN EL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS.- Fueron atendidas 15 empresas en Atuntaqui, lográndose por medio de la asociatividad:
  - a) Mejoras en la productividad;
  - b) Reducción en desperdicios de materiales;
  - c) Reducción en costos de producción y mayor control;
  - d) Incremento en las ventas;
  - e) Mayor cumplimiento en tiempos de entrega.

Gracias a las mejoras anotadas, algunas empresas han conseguido ampliar sus empresas en lo referente a capital humano, maquinaria e instalaciones.

2. CREACIÓN DE REDES EMPRESARIALES Y FOMENTO DE LA ASOCIATIVIDAD.- Se crearon seis redes horizontales y una vertical, logrando:
  - a) Que las empresas realicen compras conjuntas, obteniendo un mayor poder de negociación y un abaratamiento en los insumos;
  - b) Acuerdos para complementar producción y no competir en el mercado directamente entre sí;

- c) Participación conjunta de las empresas en ferias internacionales;
- d) Mayor apoyo y mejor organización de la feria anual de moda de Atuntaqui;
- e) Visitas conjuntas de cada una de las plantas entre los empresarios compartiendo de esta manera sus problemas y buscando soluciones conjuntas.

3. CREACION DE SERVICIOS SECTORIALES COMUNES.- La asistencia permitió fortalecer los servicios que presta la Unidad de Servicios Empresariales de la Universidad Católica (USE) y la Cámara de Comercio de Antonio Ante. La USE amplió sus servicios de capacitación en áreas como tendido, trazo, corte, tiempos y movimientos. La Cámara de Comercio instaló un Centro de Diseño equipado con CAD-CAM y Plotter, el mismo que fue financiado por la ONUDI, la Cámara de Comercio, el Municipio y empresarios de Antonio Ante. Este Centro es el único que presta servicios a todos los empresarios de la localidad.
4. CAPACITACION TÉCNICA Y EDUCACIÓN.- Se capacitó a profesores de centros artesanales, colegios e institutos técnicos, en materias aplicadas a los sectores textil y confecciones. Se implementó un programa de pasantías para estudiantes del Centro Artesanal "Teodoro Wolf" en las diferentes empresas. En el Plan Estratégico Cantonal se definió una mesa de trabajo para la educación técnica, en la cual participa la Cámara de Comercio.
5. IMPULSO AL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA LOCAL.- Se realizó un curso de alto nivel en agosto de 2005, el mismo que fue dictado en una asociación ILPES-CEPAL, dirigido a las autoridades locales y gestores privados de la zona circundante de las ciudades de Atuntaqui, Cotacachi y Otavalo. El proceso culminó con un encuentro en el que participaron 350 personas representando a 150 instituciones locales, regionales y nacionales. Producto del encuentro se lanzó el Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal de Antonio Ante, que definió cinco ejes de desarrollo:

- 1) Económico productivo;
- 2) Ambiental;
- 3) Organización, desarrollo y transparencia;
- 4) Social y servicios;
- 5) Identidad, cultura y deporte.

**CORCONFECION** creado en 1994; conformado por varias empresas de confecciones y textiles de la ciudad de Quito, con el fin de impulsar una concentración empresarial o cluster, de múltiples niveles donde se encuentra casi la totalidad de las empresas relacionadas con el sector. A través de un acuerdo con el fondo multilateral de inversiones del BID, INSOTEC realizo entonces una alianza con el municipio de Quito a la cual se sumaron la Cámara de la pequeña industria de Pichincha en la que participan 300 empresas de confección, la asociación de industriales textiles y las universidades. Corconfeccion recurrió al benchmarking con Colombia, dado que se trata de un mercado de mayor capacidad de diseño textil que Ecuador y cuyas exportaciones anuales de textiles e hilados superan los US 350 millones. Así pues. "Corconfeccion" importo tecnología por valor de US 100000 de la Corporación Minuto de Dios, una organización colombiana que posee desde hace 12 años un área especializada en confección y que ha creado escuelas de formación en la producción de tejidos en ciudades como Bogota y Medellín; además de asesorar a varias empresas de Colombia. El grupo "Corconfeccion" se ha beneficiado del aprendizaje que en el pasado obtuvo el Minuto de Dios de las consultoras de confección CONNOR de España y Kart Salmón de Estados Unidos.

Estados Unidos es el mercado que aspira a conquistar el proyecto "Corconfección", esto debido a que dentro de EEUU se realizan transacciones que ascienden a US 64.000 millones anuales en el sector de confecciones, de los cuales tan solo el 5% es suministrado por los países andinos. "Corconfección" ha creado el Instituto de Confección Competitiva en Quito. Allí se capacita y asesora a los técnicos ecuatorianos que ya fueron formados en Colombia, a personas que pretenden desempeñarse como operarios, a otros que ya lo son y necesitan reentrenamiento, y a microempresarios que quieren mejorar sus técnicas de confección.

En cuanto a experiencias internacionales podemos citar:

## **GAMARRA** Cluster de Confecciones ubicado en Lima-Perú

Gamarra es lo más grande que tiene el Perú en términos empresariales. Concentra el mayor número de emprendedores que existe en el país. Casi con certeza podemos decir, además, que no existe en América Latina concentración más grande de comercios en un área tan pequeña. Gamarra es también la fábrica más grande de confecciones de América del Sur; concentra un gran número de máquinas de confecciones y operarios dedicados a la industria del vestido.

En Gamarra trabajan cerca de 10 mil empresarios que en conjunto ocupan 17 mil tiendas distribuidas en 144 galerías comerciales que se agrupan en 20 manzanas, la mayoría dedicados al rubro de las confecciones.

Una de sus principales debilidades es la organización interna, es una necesidad y un reto que los empresarios están afrontando desde hace ya varios años.

## **EL CENTRO COMERCIAL DEL PERÚ**

Gamarra es y seguirá siendo el centro comercial más grande del Perú. Se ha dicho que sus 17 mil establecimientos venden al año 800 millones de dólares, lo que hace un promedio mensual de 4 mil dólares por tienda.

Las 144 galerías comerciales donde se instalan estos establecimientos han sido construidas por empresarios que no provienen de las escuelas de postgrado de negocios, la mayoría de las galerías han sido construidas por migrantes que llegaron a Lima con la ilusión del progreso y hoy pueden mostrar orgullosos sus edificios comerciales: la más grande de ellas alberga a 1200 tiendas.

Para los clientes, los problemas principales que confronta hoy Gamarra están directamente relacionados con servicios que el Estado debe prestar: seguridad, limpieza pública, fluidez del tránsito. Como una solución a este problema, alrededor de 200 empresarios contrataron a través de la Coordinadora de Empresarios de Gamarra a 60 jóvenes vestidos con uniforme de serenos municipales. Estos efectivos de seguridad están ubicados en el espacio público. Hoy esta comisión espera sumar a los

alcaldes de Lima y La Victoria para resolver este problema y lograr de esa manera que el centro comercial más grande del Perú pueda contar con los servicios básicos que deben garantizar los gobiernos locales y el gobierno central.

Un tema a destacar respecto a la importancia comercial de Gamarra, y que se desprende de las opiniones de los clientes, es el del personal de ventas. Son alrededor de 25 mil las jóvenes que son empleadas para cumplir tareas de ventas en las tiendas de esta zona; de ellas, muy pocas han recibido alguna preparación específica para lograr un buen desempeño en ese rol laboral.

### LA FÁBRICA DE CONFECCIONES MÁS GRANDE DE AMÉRICA DEL SUR

Se estima que existen en Gamarra cerca de 8 mil talleres de confecciones, con un promedio de cinco máquinas cada uno. Gamarra cuenta con alrededor de 40 mil máquinas de confección. No necesariamente una fábrica grande es eficiente, y Gamarra hoy día no lo es. Mucho se podría hablar de todo lo que a nivel técnico productivo le falta a Gamarra: los espacios para los talleres son muy reducidos, la maquinaria no es automatizada, faltan métodos de trabajo modernos que minimicen los tiempos de fabricación de las prendas; es decir, falta divulgar y efectivizar el manejo de la ingeniería industrial, con estudios de métodos y tiempos, que permitan elevar la productividad. Además, aplicar el control de calidad total, que involucre la materia prima, el proceso productivo y el producto terminado. El hecho concreto es que en Gamarra ya se hizo la inversión más cara: máquinas, inmuebles, años de experiencia empresarial. Si a eso se le agrega asistencia técnica, preparación de operarios, ingeniería, manejo gerencial, optimización de procesos, la productividad se incrementaría radicalmente y los peruanos tendríamos una enorme fábrica exportadora de ropa produciendo divisas y empleo.

### INDUSTRIA DE CONFECCIONES A NIVEL INTERNACIONAL

Dentro de los países que están posicionados mundialmente en confecciones especializadas se encuentran entre otros, Italia y USA. Ya como productores de prendas de vestir notables están: China, Hong Kong; Turquía, Estados

Unidos, Alemania, Corea, India, Francia, Reino Unido, Colombia, Rumania, Taiwán, Indonesia, Filipinas, Marruecos, Honduras, Guatemala, México. De este grupo selecto de países que trabajan en el sector, la Organización Mundial del Comercio (OMC), determina cuales son los más destacados siendo estos: China, Hong Kong, Italia, Estados Unidos, Alemania, Turquía y México. Estados Unidos es considerado un gran mercado para vender prendas de vestir. La tendencia actual está inclinada al paquete completo es decir desde la materia prima hasta el producto terminado, en donde aprovechan esta mercancía exclusivamente para comercializarla posicionando marcas propias.

El último reporte de la OMC, muestra que la cadena productiva textil – confección registró un crecimiento del 7% durante el año 2000, alcanzando los 356 billones de dólares, igualmente muestran que la actividad mundial de productos manufacturados creció en un 13.5% durante el 2000 y llegó a los 6.21 trillones de dólares, lo que resalta la importancia que tiene la cadena a nivel mundial. Estas oportunidades en la cadena las han determinado países como la China, que ahora se ha consolidado aun más con su ingreso en la OMC. En Sudamérica tenemos a Brasil como un gigante, que busca convertirse en una potencia industrial en el sector de fibras textiles – confecciones, orientado al autoabastecimiento y a la generación de productos de excelente calidad y precio.

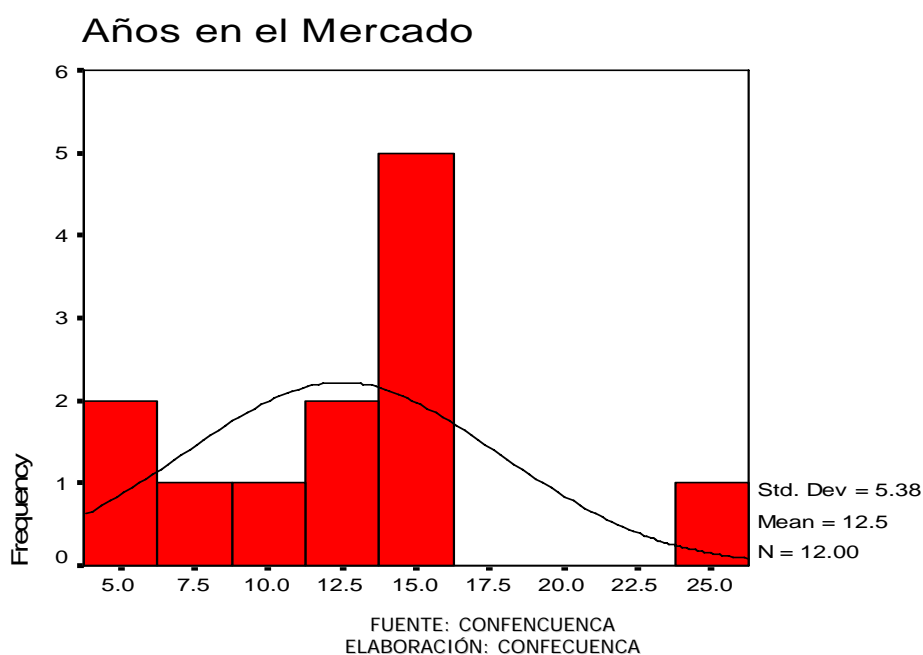
## **ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CLUSTER DE CONFECCIONES**

### **RESEÑA HISTÓRICA DE CONFECCIONES**

La industria de confecciones textiles de la provincia del Azuay hasta principios del año 2000 fue creciente, registrándose un alto número de pequeñas y medianas empresas dedicadas a la fabricación de jeans, tejido de punto, camisas, lencería, mochilas, etc., que generaban aproximadamente 10.000 puestos de trabajo directos.

GRAFICO 6

**PROMEDIO DE AÑOS EN EL MERCADO DE LAS EMPRESAS**



El mercado textil en Cuenca tiene un promedio de 12.5 años

El principal mercado al que se ha destinado la producción individual ha sido el local, a través de intermediarios y puntos de venta propios, mientras que el mercado nacional es cubierto mediante vendedores y pequeños distribuidores.

El cambio de sistema monetario que experimento nuestro país a finales del año 2.000 de sucres a dólares provocó un duro golpe a la economía de las empresas locales debido a la contracción de la capacidad adquisitiva en el país, a esto se adiciona la baja competitividad de las empresas locales frente a productos provenientes del Perú, Colombia y China han motivado la reducción del tamaño e incluso el cierre de un gran porcentaje de empresas de confección textil en la ciudad de Cuenca.

En la búsqueda de soluciones efectivas al problema, un grupo de empresarios del Sector de Prendas de Vestir de la Cámara de la Pequeña Industria (CAPIA) se agruparon para recibir capacitación en la metodología

PACA (Impartida por la Cooperación Tecnológica Alemana GTZ) que derivó en la formación del grupo asociativo "Confecuencia".

"Confecuencia" lleva aproximadamente un año de trabajo apoyado por Instituciones como la CAPIA, la Agencia Cuencana para el Desarrollo y la Integración Regional (ACUDIR) y la Corporación para la Promoción de las Exportaciones y las Inversiones (CORPEI).

A través de estas entidades los empresarios han recibido capacitación en temas como asociatividad, formación de clusters, exportaciones y planificación estratégica; además de la gestión de ACUDIR para la concreción de la primera Misión de Prospección Comercial a Chile realizada en el mes de Mayo del presente año.

Con el objeto de identificar de mejor manera las falencias en las diferentes áreas de las empresas participantes en el grupo, las mismas se acogieron a una auditoria, de la que se obtuvieron algunas conclusiones importantes, así mismo se determinaron varias actividades entre ellas la visita al Cluster Textil de Atuntaqui que sirvió para comparar el nivel de desarrollo en materia asociativa de "Confecuencia".

Actualmente "Confecuencia" se encuentra gestionando el apoyo financiero de Entidades e Instituciones, con el fin de conseguir una mejora en la capacitación de su equipo de trabajo para de esta manera mejorar su productividad.

#### **IMPORTANCIA DEL SECTOR EN LA ECONOMIA CUENCANA**

Para el año 2.001 la producción bruta para el sector textil en la provincia del Azuay alcanzó \$18'283.467, el consumo intermedio llego a \$12'101.802,07 y por diferencia el valor agregado bruto fue de \$6'181.665.34<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Fuente: Sistema de Cuentas Provinciales del Azuay



Para el año 2002 la producción bruta del sector textil disminuyó a \$15'960.496, pasando de ser dentro de la producción total local del 4,17% en el año 2001 a 3,63% en el 2002.

A continuación se detalla el porcentaje de participación de cada uno de los sectores de Manufactura y Minería de la Provincia del Azuay en el Año 2002.

**CUADRO 19**  
**PROCENTAJE DE LA PRODUCCION CONSUMO INTERMEDIO Y VALOR AGREGADO BRUTO**  
**AÑO 2002**

INDUSTRIA	PRODUCCION BRUTA	CONSUMO INTERMEDIO	VALOR AGREGADO
PRODUCTOS CARNICOS	3,20	3,14	3,43
ACEITE Y GRASAS	0,48	0,52	0,29
LACTEOS	0,68	0,77	0,36
MOLINERIA	4,95	4,93	5,02
OTROS PRODUCTOS ALIMENTOS	1,32	1,34	1,25
BEBIDAS	3,1	2,87	3,95
<b>TEXTILES</b>	<b>3,63</b>	<b>3,17</b>	<b>5,38</b>
PRODUCTOS DE MADERA INCLUIDOS MUEBLES	2,21	4,09	-4,88
PAPEL Y CARTON	15,65	14,63	19,44
TOTAL PRODUCTOS QUIMICOS	4,19	4,45	3,23
PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLASTICO	16,96	18,26	12,04
MINERALES NO METALICOS	12,6	12,37	13,47
PRODUCTOS METALICOS	4,93	4,95	4,88
MAQUINARIA, EQUIPO Y APARATOS ELECTRICOS	19,47	17,34	27,54
EQUIPOS DE TRANSPORTE	0,98	0,95	1,1
TOTAL OTROS PRODUCTOS	5,65	6,22	3,5
<b>TOTAL INDUSTRIAS</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: SISTEMA DE CUENTAS PROVINCIALES DEL AZUAY  
ELABORACIÓN: GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY

**CUADRO 20**  
**CONTRIBUCION DE LA PRODUCCION INDUSTRIAL FRENTE A LA NACIONAL**  
**AÑO 2001-2002 (Dólares Constantes)**

INDUSTRIA MANUFACTURERA	Produccion Nacional Datos Constantes		Valor Agregado Provincial Datos Constantes		% De participación Azuay/Nacional	
	PIB 2001	PIB 2002	2001	2002	2001	2002
PRODUCTOS CARNICOS	152097646	173596048	2224132	3157017	1,46	1,82
ACEITE Y GRASAS	38661239	41543718		267514	0,00	0,64
LACTEOS	74992740	58133091	723202	330497	0,96	0,57
MOLINERIA	59875843	85547318	-614318	4615308		5,40
OTROS PRODUCTOS ALIMENTOS	104494915	67416230	959619	1150679	0,92	1,71
BEBIDAS	53990731	41513553	3552560	3627953	6,58	8,74
<b>TEXTILES</b>	<b>298688639</b>	<b>342820286</b>	<b>6181665</b>	<b>4943006</b>	<b>2,07</b>	<b>1,44</b>
PRODUCTOS DE MADERA INCLUIDOS MUEBLES	225066415	186578967	3261585	-4485284	1,45	
PAPEL Y CARTON	100238290	74250208	14219894	17867208	14,19	24,06
TOTAL PRODUCTOS QUIMICOS	114425261	92528742	8366773	2965934	7,31	3,21
PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLASTICO	49778957	55246053	11391980	11068185	22,89	20,03
MINERALES NO METALICOS	111998024	111311107	26977497	12378837	24,09	11,12
PRODUCTOS METALICOS	66221278	32978936	4382484	4482935	6,62	13,59
MAQUINARIA, EQUIPO Y APARATOS ELECTRICOS	57539986	48503000	16862406	25318113	29,28	52,20
EQUIPOS DE TRANSPORTE	9959201	12173896	1369899	1016898	13,76	8,35
TOTAL OTROS PRODUCTOS	15102257	10682804	5217305	3216114	34,55	30,11
<b>TOTAL INDUSTRIAS MANUFACTURERAS</b>	<b>1533131422</b>	<b>1434823957</b>	<b>105076683</b>	<b>91920914</b>	<b>6,85</b>	<b>6,41</b>

FUENTE: SISTEMA DE CUENTAS PROVINCIALES DEL AZUAY  
ELABORACIÓN: GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY

En cuanto a la participación o representación que tiene la provincia del Azuay con respecto a la economía nacional, el sector textil de la provincia en el año 2001 representa el 2,07% de la participación disminuyendo en el 2002 a un 1,44% de participación. Cabe mencionar que el sector Industrial

de la provincia representa el 6.485% del valor nacional para el año 2001, mientras que en año 2002 esta participación disminuye a 6.41%.

De acuerdo a la información publicada por el Consejo Provincial del Azuay, el nivel de ventas del sector textil de la provincia en el año 2001 asciende a \$14.792.095, lo cual representa un 4.03% del total de las ventas del sector Industrial de la provincia. Para el año 2002 tanto el nivel de ventas como el porcentaje de representatividad disminuyeron a \$13.779.605 y 3.63% respectivamente.

**CUADRO 21**  
**VALOR DE LAS VENTAS Y PORCENTAJE DE PARTICIPACION DEL SECTOR INDUSTRIAL**  
**AÑO 2001-2002 (Dólares Constantes)**

INDUSTRIA MANUFACTURERA	VENTAS		% DE PARTICIPACION	
	2001	2002	2001	2002
CARNICOS	9248153	12155901	2,52	3,21
ACEITE Y GRASAS		1806544	0	0,48
LACTEOS	1554386	2580172	0,42	0,68
MOLINERIA	16801260	18799074	4,57	4,96
OTROS PRODUCTOS ALIMENTOS	4801132	5006803	1,31	1,32
BEBIDAS	12499866	11762094	3,4	3,1
<b>TEXTILES</b>	<b>14792095</b>	<b>13779605</b>	<b>4,03</b>	<b>3,63</b>
PRODUCTOS DE MADERA INCLUIDOS MUEBLES	8881338	8372387	2,42	2,21
PAPEL Y CARTON	61412025	59347117	16,71	15,64
TOTAL PRODUCTOS QUIMICOS	19869600	15909542	5,41	4,2
PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLASTICO	64157649	64641750	17,46	17,05
MINERALES NO METALICOS	48038224	47871279	13,07	12,62
PRODUCTOS METALICOS	18620869	18390267	5,07	4,85
MAQUINARIA, EQUIPO Y APARATOS ELECTRICOS	59727704	73611624	16,26	19,41
EQUIPOS DE TRANSPORTE	3342966	3715193	0,91	0,98
TOTAL OTROS PRODUCTOS	23679789	21452840	6,44	5,66
<b>TOTAL INDUSTRIAS MANUFACTURERAS</b>	<b>367427056</b>	<b>379202192</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

FUENTE: SISTEMA DE CUENTAS PROVINCIALES DEL AZUAY  
ELABORACIÓN: AUTORES

### ESTRUCTURA ECONÓMICA Y EVOLUCIÓN DEL GRUPO "CONFECUENCA"

"Confecuencia" esta conformado por 12 empresas ubicadas dentro de la ciudad de Cuenca. Estas empresas generan 187 puestos de trabajo de los cuales 154 esta ocupado por mujeres y 33 por hombres, lo cual implica que si este grupo cerraría sus puertas, 187 familias de la zona se quedarían sin ingresos para sus familias. También podemos evidenciar que los ingresos anuales que genera este sector es de aproximadamente US\$1´200.000 dólares, lo cual es considerado como una inyección importante a la economía local.

Respecto a las exportaciones, el grupo esta consciente que para competir en el mercado internacional, necesita mejorar en muchos aspectos, tales como:

Procesos productivos, calidad, costos de venta.

### **ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA**

En lo referente a importaciones, "Confecuencia" no adquiere su materia prima de forma directa, sino que compra a través de distribuidores nacionales quienes únicamente distribuyen los productos que requieren las industrias, teniendo en cuenta que el comprar la materia prima a distribuidores y no a los fabricantes, genera un costo adicional por la adquisición.

### **ANALISIS DE LA PRODUCCIÓN DE "CONFECUENCA"**

A continuación nos referimos a la información general respecto al tipo de productos que elaboran las empresas del grupo, los promedios de producción en volumen de unidades mensual, género de personal por áreas y mandos medios:

Existen 6 empresas que confeccionan en Jean y Gabardina.

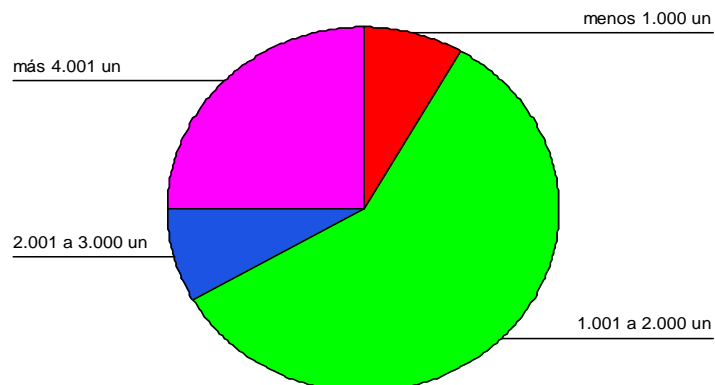
Existen 11 empresas que confeccionan en Punto e Hilo.

Existen 9 empresas que confeccionan Tejido de Punto.

GRAFICO 7

#### ***RANGO DE PRODUCCIÓN MENSUAL***

Gráfico de Producción Mensual



FUENTE: CONFECUENCA  
ELABORACIÓN: CONFECUENCA

CUADRO 22  
RANGO DE PRODUCCIÓN MENSUAL

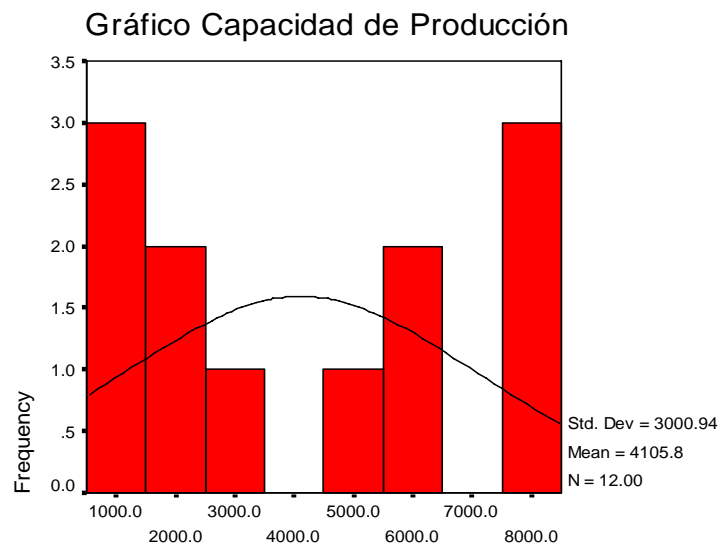
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid menos 1.000 un	1	8.3	8.3	8.3
1.001 a 2.000 un	7	58.3	58.3	66.7
2.001 a 3.000 un	1	8.3	8.3	75.0
más 4.001 un	3	25.0	25.0	100.0
Total	12	100.0	100.0	

FUENTE: CONFECUENCA  
ELABORACIÓN: CONFECUENCA

El 58.3% de las empresas se encuentran en un rango de producción mensual entre 1001 a 2000 unidades y el 25% en más de 4.001 unidades.

GRAFICO 8

**CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN MENSUAL DEL GRUPO**

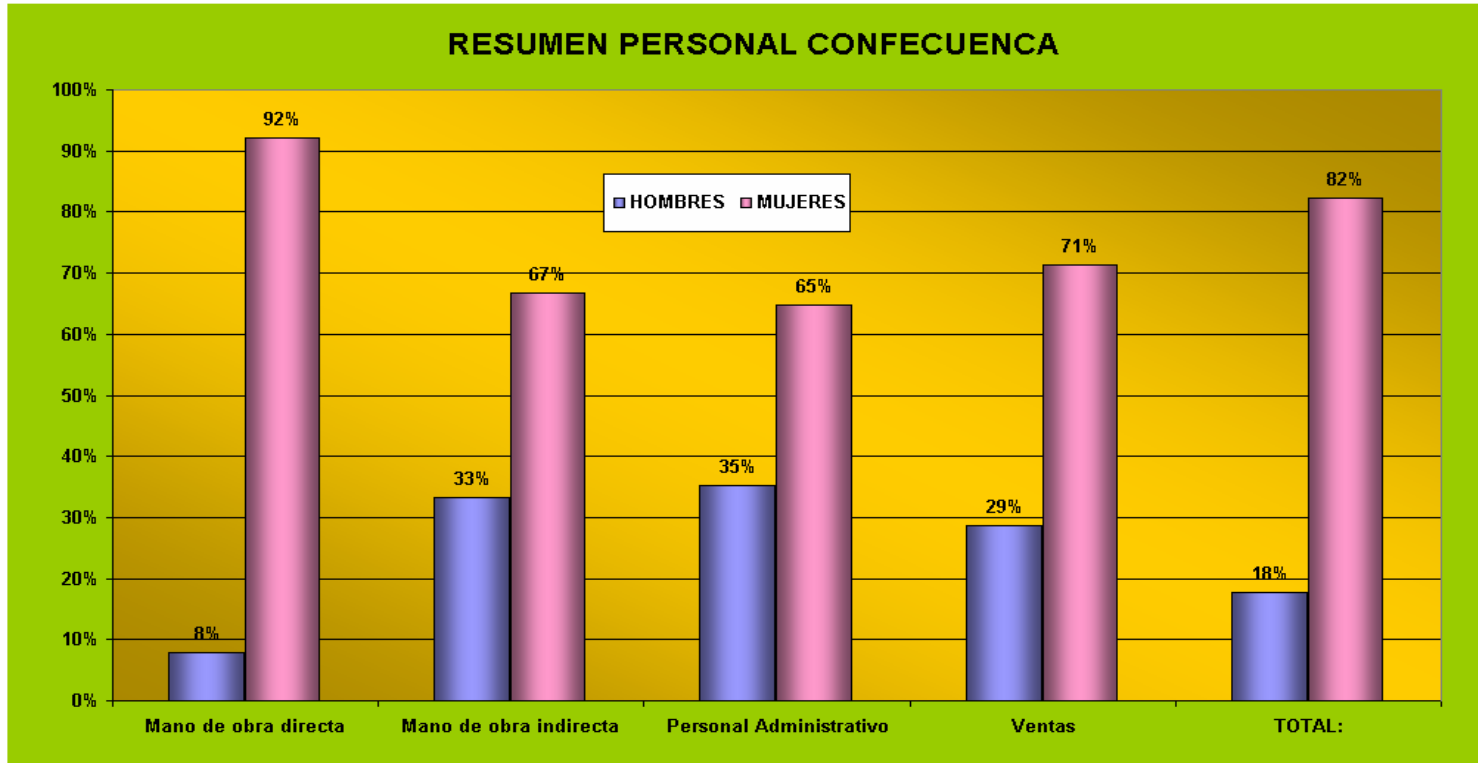


FUENTE: CONFECUENCA  
ELABORACIÓN: CONFECUENCA

El promedio de la capacidad mensual de producción es de 4.106 unidades de todo el gremio

GRAFICO 9

**CAPITAL HUMANO CONFECUENCA**



**GENERO PERSONAL  
POR AREAS**

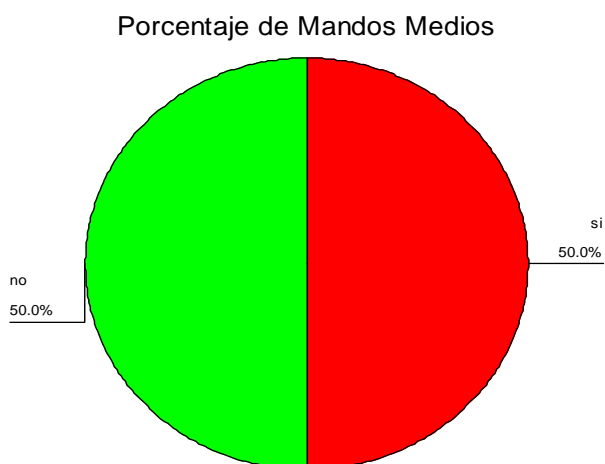
Hombres	Mujeres	Total
9	105	114
6	12	18
12	22	34
6	15	21
<b>33</b>	<b>154</b>	<b>187</b>

FUENTE: CONFECUENCA  
ELABORACIÓN: CONFECUENCA

En todas las áreas de las empresas las mujeres tienen una mayor participación.

GRAFICO 10

**PERSONAL MANDOS MEDIOS**

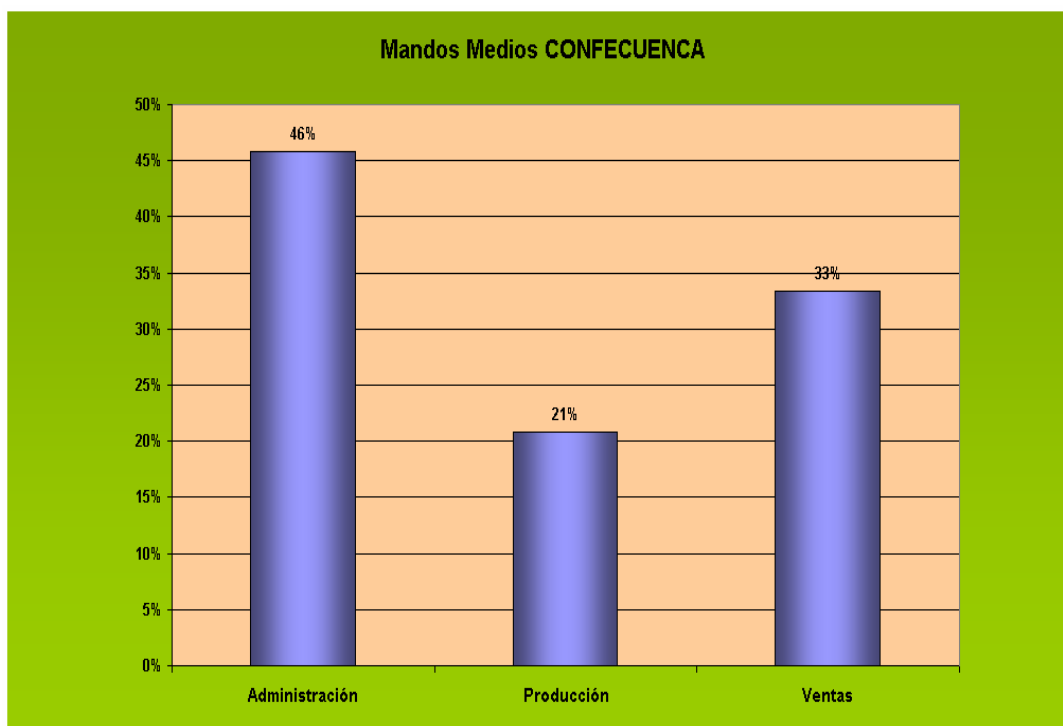


FUENTE: CONFECUENCA  
ELABORACIÓN: CONFECUENCA

El 50% de las empresas disponen de mandos medios y el 50% de las mismas no lo disponen.

GRAFICO 11

**DIVISION DE PERSONAL POR AREAS DE LA EMPRESA**



FUENTE: CONFECUENCA  
ELABORACIÓN: CONFECUENCA

El 50% que disponen de mandos medios, tienen un 46% del personal en el área administrativa, el 21% en el área de producción y el 33% restante en ventas.

CUADRO 23

**Porcentaje de Ventas por Tipo de Mercado**

**% de Empresas que venden en el Mercado**

	N	% de Empresas
LOCALES	12	100%
NACIONAL	9	75%
EXTRANJE	0	0%

FUENTE: CONFECUENCA  
ELABORACIÓN: CONFECUENCA

CUADRO 24

**Empresas por tipo de mercado**

**Número de Empresas por Tipo de Mercado**

	Local	Nacional	Extranjero
# Empresa Si	12	9	0
# Empresa No	0	3	12

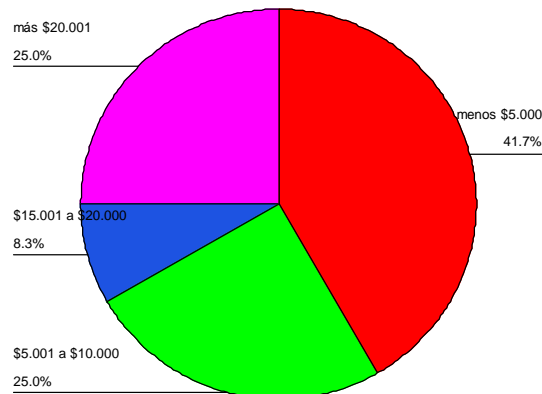
FUENTE: CONFECUENCA  
ELABORACIÓN: CONFECUENCA

El 100% de las empresas, tienen una gran participación en el mercado local y el 75% de las mismas venden en el mercado nacional.

GRAFICO 12

**RANGO DE VENTAS MENSUALES**

**Gráfico Ventas mensuales Dólares**



FUENTE: CONFECUENCA  
ELABORACIÓN: CONFECUENCA

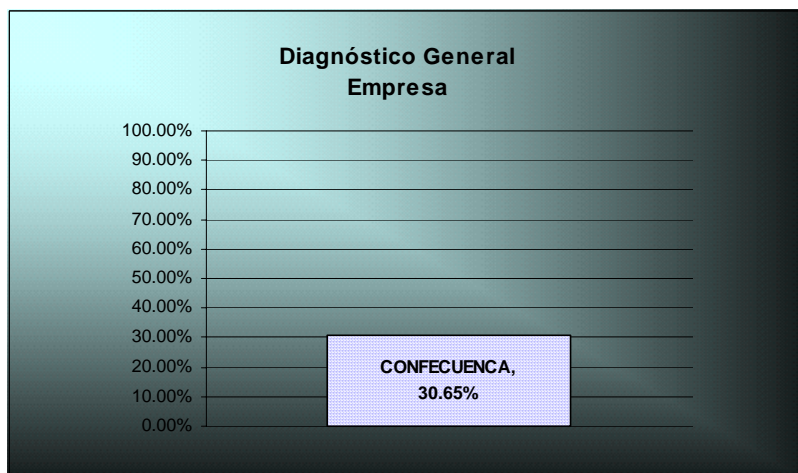
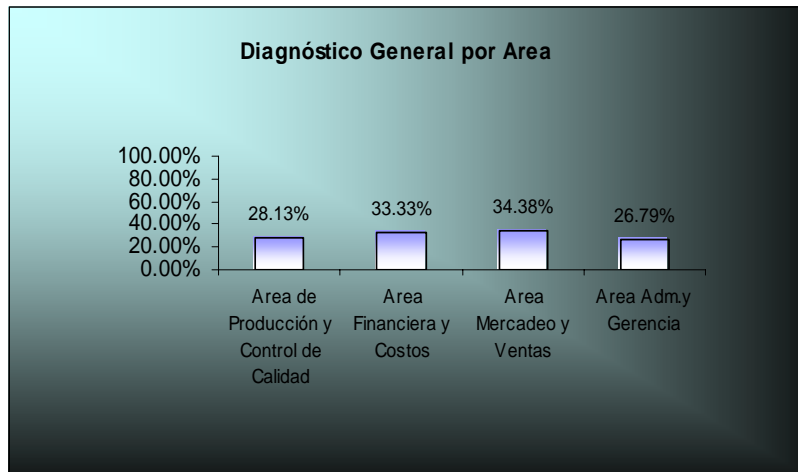
El 41.7% de las empresas, están en un rango de ventas mensuales menor a \$ 5,000, el 25% entre \$5.001 a 10.000 y el 25% más de \$ 20.001.

### AUDITORIAS DEL GRUPO

Confecuencia con el fin de mejorar en todos sus procesos en las diferentes áreas, realizó una auditoria a cada una de las empresas que conforman el grupo, las cuales obtuvieron distintos resultados, mismos que deben ser mejorados para llegar todos a un nivel predeterminado. A continuación detallamos el ejemplo de una auditoria realizada a una de las empresas (Ver Anexo 3).

GRAFICO 13

### **RESULTADO GENERAL DE AUDITORIAS REALIZADAS A LAS EMPRESAS DEL GRUPO**

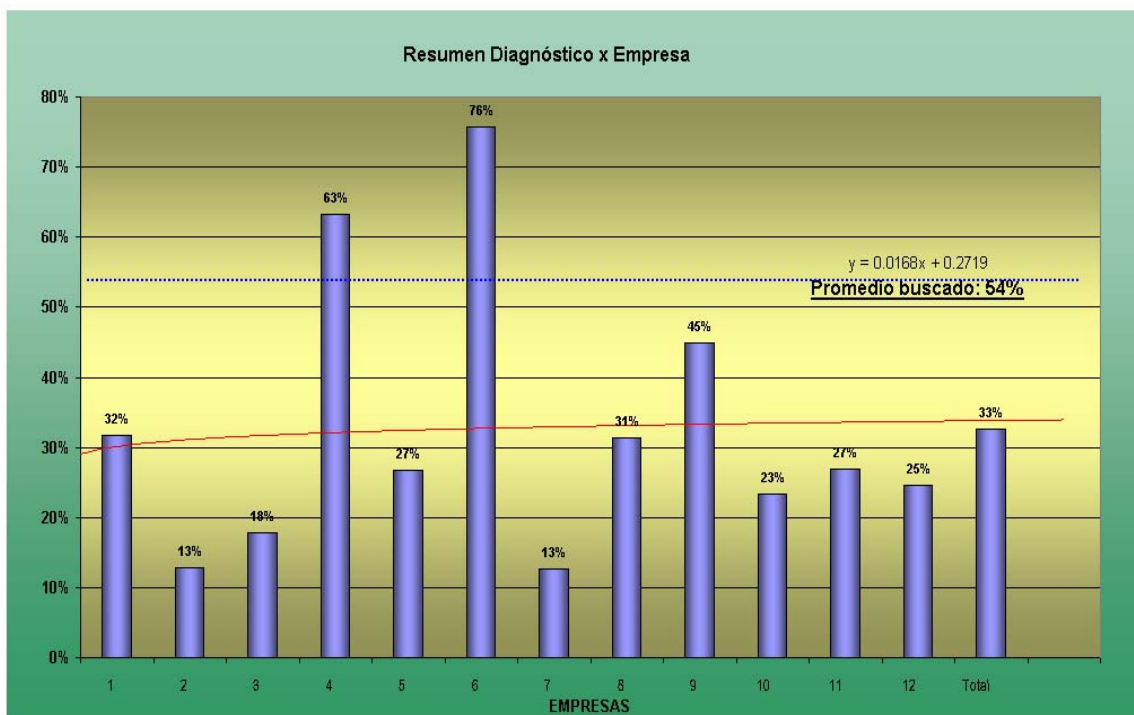


FUENTE: CONFECUENCA  
ELABORACIÓN: CONFECUENCA



GRAFICO 14

**RESUMEN DIAGNOSTICO POR EMPRESA**



FUENTE: CONFECUENCA  
 ELABORACIÓN: CONFECUENCA

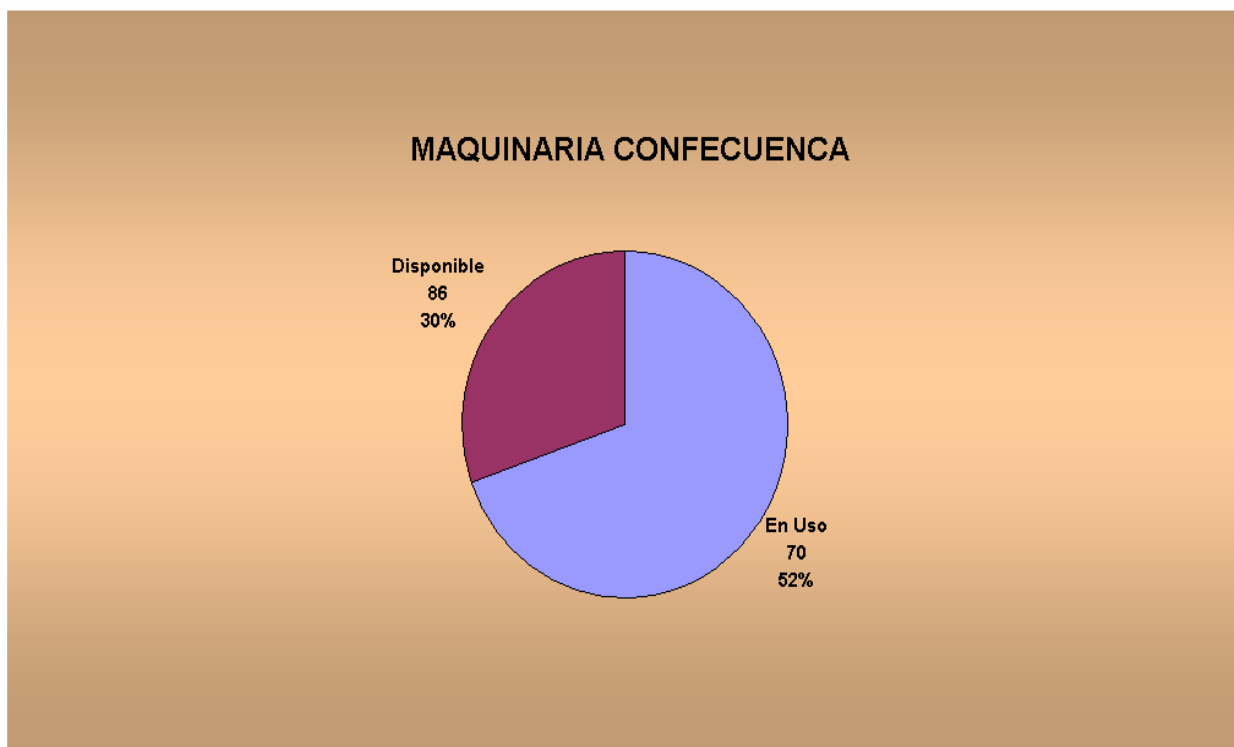
**EVENTUALES CAMBIOS**

**TECNOLÓGICOS:** Un proyecto muy favorable para el grupo y que actualmente se encuentra en marcha es el CENTRO DE DISEÑO Y PATRONAJE, en el cual se dispondrá de maquinaria que todo el grupo podrá utilizar y con lo cual se buscan resolver problemas generales como la falta de diseño y patronaje.

También podemos ver, según los informes obtenidos que al momento existe un importante porcentaje de maquinaria desocupada (ociosa), la cual no esta siendo utilizado de manera optima. El siguiente cuadro nos muestra con claridad lo que sucede al momento:

GRAFICO 15

**MAQUINARIA EN USO CONFECUENCA**

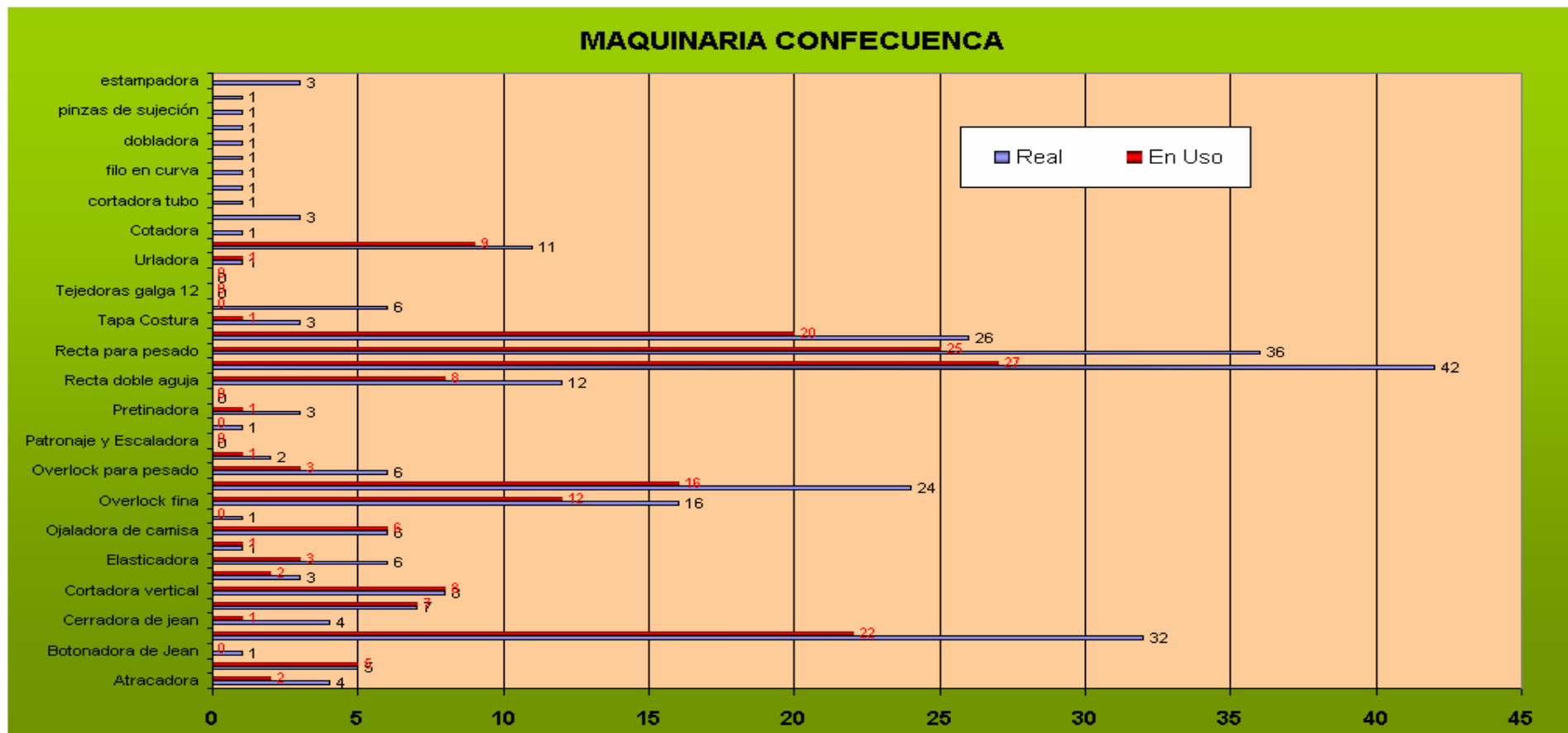


FUENTE: CONFECUENCA  
ELABORACIÓN: CONFECUENCA

De un total de 282 máquinas, se usan 196 maquinas que equivale al 70% y el 30%, es decir 86 máquinas están desocupadas

GRAFICO 16

**DETALLE MAQUINARIA CONFECUENCA**



FUENTE: CONFECUENCA  
ELABORACIÓN: CONFECUENCA

Existe mayor cantidad de maquinas para livianos, recta para pesados, cabeza de bordados y recubridoras

## **ACCIONES GENERALES DEL GRUPO**

**MARCO LEGAL:** El avance de las actividades del grupo generó la necesidad de la elaboración de un Reglamento Interno y la firma de la Carta de Compromiso que sirvan de marco referencial para el buen funcionamiento del grupo. El contenido del mismo se detalla en el **(Ver Anexo 4)**.

**ACUERDOS COMERCIALES:** “Confecuencia” esta impulsando la idea de fabricar, colocar y vender un producto común, en materia de tejidos de punto, ya que todos poseen maquinarias, para producir este tipo de prendas, las mismas que bien podrían utilizar dentro de una posible asociatividad.

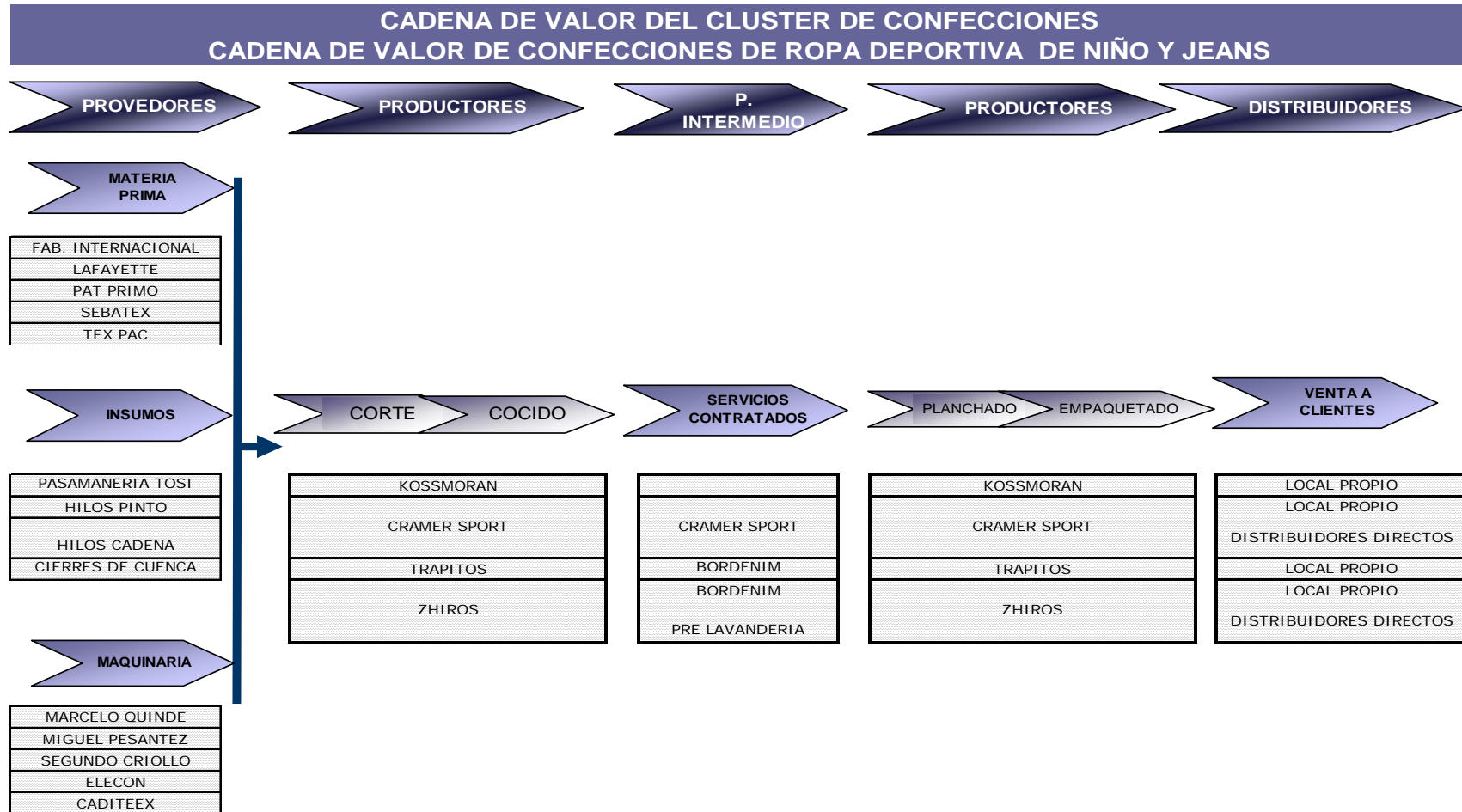
**CAMBIOS RELEVANTES:** Hay que tomar en cuenta los acuerdos comerciales que puedan darse o quebrantarse tales como el TLC, el ALCA y el MERCOSUR. Últimamente se han citado varios acuerdos que la CAN está firmando con MERCOSUR, sin embargo, las diferentes tendencias políticas, las elecciones en Latinoamérica y la globalización en general influyen notablemente en las exportaciones del país.

GRAFICO 17



FUENTE: ENTREVISTAS  
 ELABORACION: AUTORES

GRAFICO 18



FUENTE: ENTREVISTAS  
ELABORACION: AUTORES

## ELEMENTOS IMPORTANTES DE ESTAS CADENAS

### IDENTIFICACIÓN DE LAS RELACIONES COMERCIALES ENTRE LAS EMPRESAS Y LOS FABRICANTES DE MATERIA PRIMA

Podemos apreciar que los confeccionistas no mantienen una relación directa con los fabricantes de telas sino que adquieren la materia prima a través de distribuidores y subdistribuidores.

Existen varios proveedores comunes entre las empresas de este sector, entre ellos podemos mencionar:

**Telas:** Lafayette, Pat Primo, La Internacional.

**Insumos:** Hilos Pinto

**Maquinaria y mantenimiento:** Marcelo Quinde, Miguel Pesantez, Segundo Criollo, LCon, Caditex.

**Servicios intermedios:** Bordenim

La información anterior evidencia que existe en la adquisición de materia prima y servicios, una atomización, que a la larga determina una pérdida de recursos tanto en tiempo como en dinero.

Sería importante que en un momento determinado, las empresas pudiesen unirse para requerir estos productos de manera conjunta, buscando disminuir sus costos a través de la negociación de un mayor volumen que permita tener, no solamente un ahorro sino también una mejor respuesta en los tiempos de entrega.

### CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y VENTA

**Locales propios:** Todas las empresas cuentan con ventas directas, ya sea a través de locales comerciales o en sus propias fábricas.

**Distribuidores:** Algunas empresas del cluster tales como Cramer, Zhiros y Pachi`s, realizan sus ventas a través de distribuidores, quienes ubican los productos en almacenes tanto a nivel local como nacional, comercializando

una variedad de productos; estas tiendas cuentan con un buen nivel de posicionamiento en el mercado.

Agentes vendedores: La venta a través de agentes vendedores, entre formales e informales, es utilizada por un pequeño sector de empresas del grupo, una de ellas es M&L.

En general, tanto el volumen de producto a comercializarse como su calidad y tiempo de entrega son definidos directamente entre el fabricante del producto y los clientes y/o comercializadores. La forma de pago se conviene a través de ciertos parámetros de financiamiento, que establecen periodos entre los 30 y 90 días, plazo que depende del volumen negociado.

### **CARACTERIZACIÓN DE LOS DISTINTOS ESLABONES:**

“Confecuencia” está conformado en su mayoría por microempresas, las mismas que ofrecen una amplia variedad de prendas de vestir tales como tejidos en punto, lencería de mujer y de hogar, jeans, ropa deportiva, etc., cuyo volumen de ventas por año es de aproximadamente US \$ 1´200.00.

Las empresas que integran el grupo están concentradas en la ciudad de Cuenca. Dentro de las empresas que se identifican como líderes en el grupo, se pueden citar las siguientes:

**Diseños Amanecer:** Dedicada a la fabricación de lencería de hogar, se caracteriza por sus exclusivos diseños, su alta calidad en la producción, lo que la ha llevado a ser proveedora de una de las principales fabricas de muebles de la localidad.

**Zhiro's:** Dedicada a la fabricación de ropa de niño, se caracteriza por cubrir un sector importante en el mercado local con su producto, como consecuencia de tener varios años en el sector, y por contar con un importante grado de organización en su cadena productiva.



**Pachi's Lencería:** Dedicada a la elaboración de lencería femenina, se caracteriza por sus exclusivos diseños en seda, así como por su calidad, lo que la ha posicionado en el mercado local y regional.

## **COMPARACIÓN CON EXPERIENCIAS NACIONALES**

A nivel nacional podemos hacer una comparación con un el cluster ya definido y en funcionamiento que es Atuntaqui, en aspectos tales como:

Organización, distribución de planta y producción  
Personal calificado  
Insumos, maquinaria, repuestos y accesorios  
Universidades especializadas  
Software actualizado  
Ploters  
Servicios comunes  
Adecuada división del trabajo y organización administrativa

Dicho cluster se encuentra en funcionamiento, y permitió sensibilizar a los empresarios del grupo Confecuencia que realizaron la visita en los aspectos antes mencionados; lo cual ayudado a incrementar el interés por la mejora en sus procesos y la búsqueda de un camino para mejorar su productividad y por ende el beneficio. Los empresarios están concientes de la necesidad de asociarse para alcanzar mejores niveles de productividad y sobre todo disminuir sus costos, por lo que se encuentran en una reorganización de sus plantas y la búsqueda de una mejora de sus procesos productivos.

## **RELACIONES EXISTENTES ENTRE LOS DISTINTOS ESLABONES:**

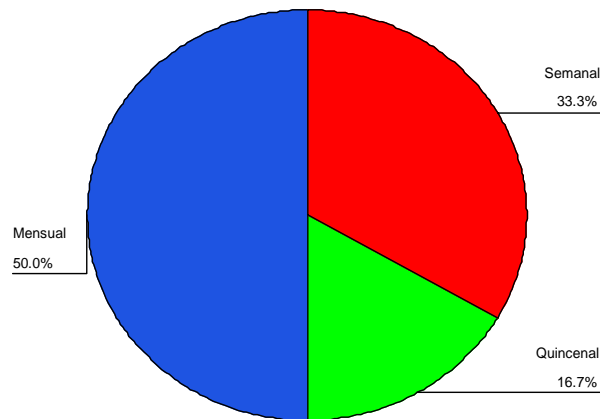
En su mayoría las empresas intentan cubrir todos sus eslabones, hay empresas que están un poco más especializadas, tales como las de lencería tanto de mujer como de hogar, pero en general elaboran todos sus procesos de manera interna, sin necesidad de subcontratar ningún proceso. Respecto

a este mismo tema, ciertas empresas subcontratan el servicio de bordado a una empresa integrante del grupo como es "Bordenim".

## Proveedores

GRAFICO 19

### ***Frecuencia de Compra de Materia Prima***



FUENTE: CONFECUENCA  
ELABORACIÓN: CONFECUENCA

GRAFICO 25

### ***Frecuencia de Compra de Materia Prima***

#### **Frecuencia de Compra de Materia Prima**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid semanal	4	33.3	33.3	33.3
quincenal	2	16.7	16.7	50.0
mensual	6	50.0	50.0	100.0
Total	12	100.0	100.0	

FUENTE: CONFECUENCA  
ELABORACIÓN: CONFECUENCA

Existe una muy buena probabilidad de fomentar la especialización dentro de la cadena productiva, debido a que los empresarios tienen un gran interés en mejorar su productividad y por ende sus niveles de competitividad.

Las relaciones entre los miembros del grupo en general son muy estables, con miras a mantenerse en el largo plazo.

La relación entre los clientes y los proveedores son netamente comerciales, no se ha establecido hasta el momento una relación estratégica.

A pesar de no manejar en detalle la relación entre proveedores y clientes se puede mencionar que un criterio común entre las empresas integrantes del grupo, representa el inconveniente que genera la impuntualidad en la entrega de la materia prima por parte de los proveedores.

Existe un listado de empresas que proveen a las empresas de materia prima, las mismas se encuentran detalladas en el **Anexo 5**.

CUADRO 26

**ANALISIS FODA**

<p style="text-align: center;"><b>OBJETIVOS</b></p> <p style="text-align: center;">AMBIENTE INTERNO</p> <p style="text-align: center;">AMBIENTE EXTERNO</p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Conocimientos de los procesos productivos de confección textil.</li> <li>* Planificación de los objetivos llega a consensos.</li> <li>* Locales propios.</li> <li>* Amplia experiencia empresarial del grupo.</li> <li>* Predisposición y capacidad de endeudamiento e inversión.</li> <li>* Reconocido valor moral de la gente.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Bajos niveles de innovación.</li> <li>* Falta de gestión.</li> <li>* Ausencia de cultura textil y confeccionista.</li> <li>* Mano de obra escasa y no calificada.</li> <li>* Ausencia de diseños innovadores.</li> <li>* Tecnología Limitada.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ciudad como destino turístico.</li> <li>* Menor inequidad social que en el resto del país.</li> <li>* Apoyo de entidades educativas.</li> <li>* Posibilidad de recurrir a diseños interculturales y originales.</li> <li>* Interacción con organismos de apoyo.</li> <li>* TLC, CAN, ALCA y otros acuerdos de libre comercio</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>POTENCIALIDADES</b></p> <p>El grupo que conforma CONFECUENCA tiene una basta experiencia en el mercado de la región. Cuentan con locales propios y tienen conocimientos en cuanto a los procesos de confección textil. Existe una gran predisposición para la inversión, que puede ser canalizado con el apoyo de las entidades educativas y los organismos de apoyo para de esta forma consolidarse correctamente como grupo. Debido a la multiculturalidad de la región, existe la posibilidad de recurrir a diseños interculturales y</p>	<p style="text-align: center;"><b>DESAFÍOS</b></p> <p>Para aprovechar la interacción de los organismos de apoyo y con las entidades educativas, además de aprovechar a la ciudad como destino turístico, se deben mejorar los procesos de innovación y trabajar para el mejoramiento de la mano de obra. Un punto muy importante es el de mejorar la gestión de las empresas por medio de una capacitación administrativa de sus gerentes y mejoramiento de la tecnología.</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de políticas de fomento y apoyo financiero.</li> <li>* Marco legal que no alimenta ni garantiza la inversión privada.</li> <li>* Migración.</li> <li>* Competencia de productos chinos, colombianos, y de otros países.</li> <li>* Entidades educativas en donde no prevalece la investigación y el desarrollo empresarial.</li> <li>* Inestabilidad política:</li> <li>* Ausencia de proveedores directos de materia prima.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>RIESGOS</b></p> <p>A pesar de la experiencia del grupo, sus conocimientos y su predisposición a invertir, se debe estar atento a la inestabilidad política, la competencia de productos, la falta de marco legal y la migración. El grupo deberá estar atento también a los cambios en políticas de fomento y apoyo financiero y conversar con las entidades educativas para mejorar la proveeduría de "profesionales a la carta".</p>	<p style="text-align: center;"><b>LIMITACIONES</b></p> <p>En lo posible, debe evitarse que la inestabilidad política y económica de la región además de la migración debido a los bajos ingresos de la región, afecten en demasia al grupo empresarial. Deben tomarse en cuenta escenarios considerando eventuales cambios negativos del entorno.</p>

FUENTE: ENTREVISTAS  
ELABORACION: AUTORES

## **EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS**

Dentro del grupo CONFECUENCA, existe un subgrupo conformado por cuatro empresas que se dedican a la confección de lencería femenina, a saber:

1. ML Productos
2. Pachi's Lencería
3. Daniela's
4. Risto Creaciones.
5. Trapitos.

Una de sus principales fortalezas es la comunicación abierta que mantienen, así como la unidad de grupo que favorece la conformación de la red. Este subgrupo mantiene reuniones de coordinación semanales, de manera permanente.

La falta de una adecuada capacitación en la producción de prendas del sector, ha determinado que esta se constituya en su principal debilidad.

No obstante, las pocas visitas de técnicos asesores que han recibido, las han sabido aprovechar al máximo, lo cual se evidencia en el avance que demuestran en cuanto a su nivel y calidad productiva.

## **MAPA DE ACTORES**

### **1. Líderes empresariales:**

Como líderes empresariales dentro del grupo, hemos identificado a los siguientes, ubicados por áreas de acción específicas:

Fabián Toral: Se le reconoce la condición de haber liderado con cierto éxito el grupo "Confecuencia" desde el inicio de su formación hasta el momento, siendo su fortaleza el conocimiento del área de Ingeniería Industrial.

Patricio Maldonado: Tiene la virtud de haber manejado con eficiencia su empresa en la parte administrativa-contable.

Leonor Urgilés: Se caracteriza por su fuerza y voluntad en el momento de emprender con una tarea o acción; además se reconoce su capacidad de convocatoria y el manejo de la producción.

Paola Morales: Tiene un amplio conocimiento en el área de mercadeo. En cuanto a la producción, se caracteriza por sus creaciones exclusivas en los diseños que fabrica.

## **2. Instituciones de Gobierno.**

### **Definiciones.**

#### **2.1 Locales:**

**Municipio de Cuenca.** Es una forma de gobierno local, representado por el Alcalde como el primer personero municipal, cuya estructura esta basada en el manejo legislativo y fiscalizador de un Consejo Cantonal el mismo que dispone y autoriza las acciones que debe ejecutar el Alcalde a través de las diferentes empresas y departamentos municipales.

Entre otras acciones el municipio de Cuenca tiene también la responsabilidad de vigilar la buena marcha del sector productivo local; para lo cual tiene dentro de su agenda proyectos y programas dirigidos a ese sector.

La intervención de este organismo municipal dentro del sector productivo en general y del cluster de confecciones en particular cobra importancia en lo que hace relación a la estructura de ordenanzas y reglamentos dirigidos a la buena marcha del sector productivo local. En la práctica el Municipio, debería velar por elaborar programas y proyectos que se vinculen directamente con la actividad productiva, buscando establecer propuestas innovadoras en los campos de investigación, capacitación y tecnología. De esta forma los productores se beneficiarían en sus diferentes empresas, mejorando la calidad de sus productos, con lo cual se propendería, ya sea directa o indirectamente a una mejor calidad de vida de los habitantes de la localidad.

**Gobierno Provincial del Azuay.** La actividad de esta entidad tiene una responsabilidad similar a la del Municipio de Cuenca, pero un poco mas restringida, en cuanto a la producción, dado que su jurisdicción es a nivel provincial y su misión principal es la atención a nivel de lo que significa el mejoramiento de la infraestructura general de la Provincia.

## **2.2 Nacionales:**

Gobierno Nacional. Gobierno de estructura presidencialista, bajo régimen de democracia, constituido por tres funciones fundamentales: Ejecutiva, Legislativa y Judicial.

Tiene como responsabilidad buscar el bienestar de la población a través de generar leyes y normas de convivencia, así como programas y proyectos que beneficien a la colectividad

Ministerio de Comercio, Industrialización y Pesca (MICIP). Establece políticas de comercio exterior e inversiones, negociaciones económicas internacionales y operaciones comerciales. También facilita el acceso del sector industrial a nuevas tecnologías que garanticen su participación competitiva en el mercado.

Banco de Fomento. Brinda productos y servicios financieros competitivos además interviene como ejecutor de la política de gobierno para apoyar a los sectores productivos y a sus organizaciones, contribuyendo al desarrollo socio económico del país.

Estos organismos, a pesar de haber sido mencionados como actores de la producción, lamentablemente no han demostrado una gestión clara que evidencie apoyo al sector productivo; a pesar de que se habla de que cuentan con agendas programáticas de ayuda; pues en la práctica no se hacen efectivas.

### **3. Instituciones de fomento:**

#### **3.1 Nacionales:**

**FUNDACYT: Fundación para la Ciencia y Tecnología (Actualmente: SENACYT Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología)**

Es una institución privada sin fines de lucro cuyo objetivo principal es promover el fortalecimiento de las actividades científicas y Tecnológicas en el país.

**INNPULSAR.** Incentiva la generación de proyectos productivos en la región y apoya e impulsa la ejecución de negocios a través de la provisión de recursos materiales y humanos, a costos bajos, hasta que el proyecto logre independencia y autosustentabilidad.

Esta es una de las organizaciones que al momento viene apoyando en la práctica al grupo "Confecuencia" mediante la ayuda a la creación del "Centro de Diseño y Patronaje".

**CORPEI: Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones.**

Suministra productos y servicios no financieros a los empresarios ecuatorianos con alto valor agregado, además desarrolla programas de capacitación a la medida para los exportadores. Brinda asistencia local a gremios a través de planes estratégicos sectoriales; por otro lado realiza diagnósticos, análisis de Cluster y planes sectoriales.

#### **3.2 Internacionales:**

GTZ. Corporación estatal para la cooperación Internacional, con operaciones en todo el mundo; cuyo objetivo es aportar al desarrollo político, económico, ecológico y social de los países de sus socios colaboradores, mejorando así las condiciones de vida de la población. Por medio de los servicios que brinda apoya procesos complejos de desarrollo y reforma, y contribuye al desarrollo sostenible mundial.



ONUUDI. Provee asistencia técnica al gobierno del Ecuador con el fin de apoyar la competitividad del sector productivo mediante el fortalecimiento de la capacidad competitiva industrial de sectores escogidos .

USAID. Trabaja a favor de los objetivos compartidos entre Ecuador y los Estados Unidos, con el fin de fortalecer y profundizar la democracia, así como en el crecimiento económico para mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos.

#### **4. Instituciones Educativas:**

Universidad del Azuay. Esta entidad ofrece carreras que responden a las necesidades de la región y del país; de tal manera que la sólida preparación profesional sea fundamental en el compromiso de servir a la sociedad. Por otro lado, busca contribuir al desarrollo de la ciencia, la cultura, la tecnología, las artes y las letras.

Universidad Tecnológica América. Su misión es formar profesionales competentes, con pensamiento emprendedor, de amplia cultura científica, tecnológica y humanista, con capacidad de liderar y crear sus propias empresas.

Universidad Politécnica Salesiana. Tiene como misión formar actores sociales y políticos con una visión crítica de la realidad, socialmente responsables.

SECAP. Tiene como objetivo principal la capacitación intensiva y acelerada de la mano de obra de los mandos medios para las actividades industriales comerciales y de servicio.

#### **5. Centros de Servicios:**

FUNDETEX: Fundación dedicada a brindar capacitación textil a mandos medios en diseño y patronaje, radicada en la ciudad de Quito.

## **6. Instancias de coordinación público-privada:**

ACUDIR. La Agencia Cuencana para el Desarrollo y la Integración Regional, busca establecer una nueva práctica de gestión en los gobiernos locales, basada en la concentración público-privada a través de la institucionalización de estas relaciones, reforzando el establecimiento de corporaciones mixtas.

## **7. Instancias de Asociación de los Empresarios:**

Cámara de Industrias de Cuenca

Cámara de Comercio de Cuenca. Su función es servir a sus afiliados respaldando las actividades comerciales de los mismos con herramientas adecuadas para enfrentar los retos actuales y futuros para lograr el mejoramiento de las empresas pequeñas, medianas y grandes de la región.

Cámara de la Pequeña Industria y Artesanía del Azuay

Todas las organizaciones antes mencionadas, conforma el Sistema de Actores que están vinculado de una u otra formas a las actividades que desarrolla el Grupo de "Confecuencia".

La incidencia que cada una de ellas tiene dentro del grupo, varía de acuerdo a su actividad reflejada en su misión.

Con esta breve reseña de los actores podemos concluir que las organizaciones velan por los intereses de las empresas y es por ese apoyo que el grupo "Confecuencia" ha conseguido apoyo en niveles tales como capacitación y financiamiento para llevar adelante sus proyectos.

Se aspira que en lo posterior, tanto el Gobierno Nacional y Local afirmen y ejecuten en la práctica aquellos programas y proyectos destinados al apoyo del sector productivo aprovechando la predisposición que existe por parte de los empresarios en buscar alternativas para mejorar su productividad, generando mayores ingresos y procurando elevar los niveles de calidad de

vida de la población a través de la asociatividad y la integración de redes productivas.

## **CLUSTERÓMETRO**



Hoja de cálculo de  
Microsoft Office Exce

## **BASE DE DATOS CONFECUENCA (ENTREVISTAS EMPRESAS CONFECUENCA)**



Hoja de cálculo de  
Microsoft Office Exce

El archivo adjunto contiene el plan de actividades y la matriz de las empresas de Confecuencia con la información que puede resumirse de cada una de las mismas.

## **NET**



Hoja de cálculo de  
Microsoft Office Exce

## **ANÁLISIS DE DESARROLLO**

El archivo gráfico adjunto, nos muestra una debilidad marcada en cuanto a la evolución de la capacidad productiva y de negocio, una mediana

capacidad de capacidad de planeación y mejora, una proyección interesante, tanto en organización interna del grupo, como en capacidad económica. Los indicadores con tendencia hacia la fortaleza se sitúan en la capacidad del grupo de analizar su posición competitiva (FODA) y más aún, su capacidad de relacionarse eficazmente con el entorno institucional, indicador en el cual, casi alcanzan la escala óptima.

La recomendación se sitúa en trabajar en las áreas de capacidades, productiva y de negocio y planeación y mejora.

## **ANÁLISIS DE CALIDAD**

El grupo tiene un déficit marcado en cuanto a la evolución de la capacidad productiva y de negocio, capacidad de planeación y mejora y organización interna del grupo.

A pesar de que, en cuanto a desarrollo, la capacidad del grupo para analizar su posición competitiva, es aceptable; en cuanto a calidad, es uno de los puntos más críticos.

La calidad del grupo muestra una tendencia algo positiva en la capacidad económica, la cohesión interna y demuestra un alto índice en cuanto a la capacidad de relacionarse eficazmente con el entorno institucional.

En general, se puede concluir, que el grupo Confecuencia, tiene un alto nivel de desarrollo pero con bajos niveles de calidad, lo cual nos conduce a sugerir que el grupo debería reiniciar su gestión desde el origen de su conformación, para empezar fortalecer de manera paralela cada uno de los indicadores, haciendo hincapié en aquellos relacionados con la parte de las capacidades productiva y de negocio, planeación y mejora, análisis de posición competitiva y la misma organización interna del grupo.

# PESEAC

## MATRICES DE PERCEPCIONES



Hoja de cálculo de  
Microsoft Office Exce

### ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA SITUACIÓN

En base al tiempo de experiencia del grupo y a algunas visitas realizadas a las fábricas de sus miembros, a empresas nacionales e internacionales, los empresarios se sensibilizaron en temas como trabajo en equipo, comunicación y solución de conflictos.

Durante la realización de las diferentes entrevistas con los empresarios pudimos notar que al finalizar el análisis de esta herramienta, se reconoció la importancia de aprovechar las habilidades del factor humano y la necesidad de potenciarlas para conseguir mejores resultados a todo nivel.

La visita a Atuntaqui, Colombia y Chile y la capacitación recibida durante estos dos años de asociación, han constituido hasta el momento las principales acciones colectivas que ha realizado el grupo. Para ejecutarlas, muchos de los empresarios atravesaron por dificultades principalmente de tipo económico y de tiempo, lo cual limitó a que no todos tuvieran la misma oportunidad de aprovechar estas importantes experiencias en igual medida.

Al realizar un análisis en general de todas las matrices obtenidas, se puede notar una fuerte tendencia a que las empresas no fomentan la participación de sus empleados, desencadenando así la apatía, la falta de iniciativa, reflejada en un ambiente no óptimo para el desarrollo de sus funciones y de la empresa misma.

Esta información se puede corroborar al compararla con la herramienta NET realizada al grupo, en la que se observa la existencia de bajos nivel de

organización interna del grupo lo que por ende limita en el desarrollo del su capacidad productiva y de negocio.

Como una propuesta para el mejoramiento de estas falencias dentro del grupo, podríamos citar:

- Crear de círculos de calidad
- Capacitar al personal
- Fomentar el trabajo en equipo
- Incentivar el aporte de ideas innovadoras
- Brindar charlas de motivación

## **ANEXOS**



Documento de  
Microsoft Word

## CONCLUSIONES

Las conclusiones obtenidas que se derivan del presente trabajo son las siguientes:

- A pesar de que la situación de desigualdad en el cantón es menor que la del resto del país, existe una desigualdad considerable especialmente entre las zonas urbana y rural que van más allá de los ingresos, pues los niveles de educación y los servicios básicos en la zona urbana son muy superiores a los de la zona rural.
- La ciudad de Cuenca cuenta con la infraestructura, la mano de obra y las instituciones de apoyo necesarias como para desarrollar industrias de todo tipo, siempre y cuando las políticas de desarrollo sean bien encaminadas.
- De acuerdo a los niveles de producción de las industrias textiles, provinciales frente a las nacionales, se obtuvo una relación de 1,44 veces más industria textil en la provincia del Azuay frente a la nacional en el año 2002. Esto quiere decir que existe una considerable importancia de la industria textil en el Azuay con respecto al nivel nacional.
- Los confeccionistas del cluster, por lo general, no obtienen su materia prima directamente del fabricante, al contrario, compran dicha materia prima a un distribuidor y en algunos casos a subdistribuidores.
- Se está formando una experiencia asociativa dentro del cluster de confecciones en Cuenca de 12 empresas. Dicho grupo está trabajando arduamente para consolidar sus acciones con fines de obtener un producto común.
- Dentro de la red de Confecuencia, se pudo apreciar que los principales productos que se elaboran son: Ropa de punto, pijamas, ropa para

niños, uniformes y bordados. Tan sólo una empresa se dedica a productos ortopédicos.

- Las empresas del grupo Confecuencia, tienen un promedio de 15 años en el mercado, lo cual se considera una larga experiencia, que les permite a todos y cada uno de los empresarios tener una visión más amplia y fortalecer sus negocios en el largo plazo.
- Todas las empresas que conforman el grupo, son de tipo familiar. Esto puede ser un beneficio, por el sentido de pertenencia, pero también un riesgo, ya que las empresas familiares, muchas veces, no permiten fuertes niveles de desarrollo.
- El promedio de empleados por empresa dentro del grupo Confecuencia es de 14, lo cual manifiesta su posición como microempresarios.
- Dado su nivel de afinidad, pero su escasa cantidad de proyectos pilotos, y después de realizada la NET, podemos concluir, que Confecuencia se encuentra en la etapa 3 dentro de los pasos para conformar una red de acuerdo al método de la ONUDI.
- Entre los beneficios que han obtenido los empresarios al asociarse, los más importantes son: Capacitación, mejor manejo financiero, mejora en productividad, control, planificación, organización y mejoramiento en la calidad. Ninguna de las empresas ve reflejados estos beneficios en la parte económica, lo cual es preocupante, pues la razón de la asociatividad debería ser justamente obtener beneficios económicos.
- Las desventajas de la asociatividad, según los empresarios de Confecuencia, son el tiempo necesario para continuar el proceso asociativo y la lentitud de los procesos.
- De acuerdo al PESEAC, se pudo determinar una carencia en el trabajo en grupo dentro de cada una de las empresas. Sin embargo la relación entre los propietarios y los empleados de las empresas es



buena. Tan sólo es necesario incentivar las iniciativas de todos los que conforman las empresas.

## RECOMENDACIONES

Quienes conformamos este grupo de trabajo, analizando la información obtenida a través de la realización de esta investigación, hemos coincidido en proponer algunas recomendaciones al grupo asociativo "Confecuencia", entre ellas tenemos:

- Contratación de un Articulador para el grupo, por cuanto se ha identificado que éste rol está siendo desempeñado por el líder pero cumpliendo más bien una tarea de coordinación más no la de un articulador.
- Obtener por medio de un experto, nuevas tendencias de productos en el mercado, con la finalidad de identificar una línea de productos común en la que Confecuencia se podría desempeñar, pues consideramos que los empresarios todavía no han definido un concepto de lo que es el producto común.
- Analizar la posibilidad de que el proyecto de fabricación de un producto común esté asociado a la línea de productos ortopédicos, ya que éstos tienen un mercado potencial importante, no existe competencia a nivel local y su fabricación poco compleja, requiere de maquinaria que, a nivel general, poseen las empresas miembros del grupo.
- Enfatizar en la estandarización de los procesos productivos y mejoramiento continuo de la calidad del producto.
- Considerar la posibilidad de que el grupo de lencería pueda trabajar independientemente como una sola red, en vista de los resultados demostrados hasta el momento. De igual forma, dividir al grupo Confecuencia, de acuerdo a las empresas con la que las mismas quieren hacer negocios (archivo de base de datos, pestaña de empresas para asociarse), en grupos no superiores a 5 empresas, con

la finalidad de que puedan manejar de una manera más rápida y eficiente los negocios que se propongan.

- Se pudieron identificar tan sólo tres negocios entre las empresas de Confecuencia, adicionales al proyecto de producto común. Entre lencería se plantearon dos negocios, el primero de la apertura de una tienda entre todas y la segunda, la de emitir catálogos conjuntos. Por otro lado, Casa Ortopédica, está abierta a la tercerización de algunos procesos para producir una mayor cantidad de productos en ésta línea que carece de competencia. Recomendamos se lleguen a definir estos negocios, pues reconocemos una gran perspectiva para la realización de los mismos.
- Los empresarios deben realizar visitas y conocer el total de las empresas que conforman el grupo. Se puede ver una falta de conocimiento del grupo que afecta la consolidación del mismo.
- Continuidad de los programas de capacitación tanto a nivel técnico como administrativo, por que se ha notado que esto ha constituido una de las acciones colectivas más importantes que el grupo ha realizado hasta el momento, y de la cual han obtenido grandes beneficios para el mejoramiento de sus procesos productivos.
- Fomentar el acercamiento y la vinculación de los actores locales públicos y privados con el objeto de desarrollar continuamente proyectos de fomento a la producción.

## AGRADECIMIENTO

Queremos reconocer el trabajo y el conocimiento compartido a nuestro favor por parte de los instructores; pues reconocemos en ellos un alto grado de preparación, experiencia y vivencias prácticas, las mismas que enriquecieron nuestra formación. De igual manera reconocemos y agradecemos el tiempo, la apertura y la confianza brindada por parte de los empresarios, en cada una de las entrevistas realizadas.

## BIBLIOGRAFIA

- Confecuencia, Auditorias realizadas a las Empresas que conforman el Grupo, Información recopilada.
- Gobierno Provincial, "Sistema de Cuentas Provinciales del Azuay": Plan Participativo de Desarrollo del Azuay, Abril 2006.
- ONG Red Cántaro, Publicaciones.
- "Visión de desarrollo para el cantón Cuenca: Formas alternativas de financiamiento para el desarrollo local". Juan Diego Alvarado. 2006.
- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec), 2006.
- [http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/talleralianzas\\_ra/instituciones.htm](http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/talleralianzas_ra/instituciones.htm), 2006.
- [www.unido.org](http://www.unido.org), 2006.
- <http://www.fundacyt.org/paginas/acercade/quienesomos.html>, 2006.
- <http://www.innpulsar.com/contenido.php?idMenu=2>, 2006.
- <http://www.bnf.fin.ec/index.php?t=empresas&s=1&a=13>, 2006.
- [www.micip.gov.ec/](http://www.micip.gov.ec/), 2006.
- [www.corpei.org](http://www.corpei.org), 2006.
- <http://usaid.ec/portal/content/view/108/137/>, 2006.
- <http://www.uazuay.edu.ec/universidad/mision.htm>, 2006.
- <http://www.unita.edu.ec/siweb/informacion/general/infogeneral.htm>, 2006.
- <http://www.secap.gov.ec/es1024768/index.html>, 2006.
- <http://www.ups.edu.ec/inicio.htm>, 2006.
- [http://www.acudir.org/objetivos\\_de\\_acudir.htm](http://www.acudir.org/objetivos_de_acudir.htm), 2006.

- [www.desco.org.pe/publicaciones/gh/QH/gh136ji.htm](http://www.desco.org.pe/publicaciones/gh/QH/gh136ji.htm), 2006.
- [www.ecuaventura.com](http://www.ecuaventura.com), 2006.
- [www.municipiodecuenca.org](http://www.municipiodecuenca.org), 2006.