



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

23062

PROPUESTA

Programa de Apoyo al desarrollo de esquemas asociativos

ECUADOR

Proyecto ONUDI MINCIP

Atuntaqui – Ambato

Junio 2004

INDICE

	Página
Parte I JUSTIFICACION DEL PROYECTO	3
Parte II PROPUESTA DE PROGRAMA DE DESARROLLO DE ESQUEMAS ASOCIATIVOS	4
1. Misión del Programa	4
2. Objetivo General del programa	4
3. Líneas Estratégicas del Programa	4
4. Descripción de Objetivos Específicos y actividades para cada Línea estratégica	6
Línea 1: Fortalecimiento del rol de las cámaras empresariales	7
Línea 2: Desarrollo de encadenamientos productivos	10
Línea 3: Desarrollo de los grupos asociativos	13
Línea 4: Constitución de un equipo de promotores de redes	17
PARTE III METODOLOGÍA, ORGANIZACIÓN E INDICADORES	20
Línea 1: Fortalecimiento del rol de las cámaras empresariales	21
Línea 2: Desarrollo de encadenamientos productivos	22
Línea 3: Desarrollo de Negocios con los grupos asociativos	23
Línea 4: Constitución de un equipo de promotores de redes	24
PARTE IV CARTA GANTT	
ANEXOS	
Anexo 1. Contenidos del Curso de Capacitación de Articuladores	
Anexo 2. Informe de Visita, Abril 2004	
Anexo 3. Informe de Visita, Febrero 2004	
Anexo 4. Presentación Visita Empresarios Visita a Chile	

PARTE I: JUSTIFICACION DEL PROYECTO.

Esta propuesta tiene por objetivo apoyar el mejoramiento de la competitividad de las empresas de menor tamaño del sector calzado y confecciones ubicadas en la localidad de Ambato y Atuntaqui respectivamente, mediante el fortalecimiento de esquemas asociativos, de acuerdo a lo planteado en el componente 2 del Programa ONUDI-MICIP.

La propuesta se ha desarrollado considerando los siguientes elementos:

- a. Metodología de desarrollo de clusters y esquemas asociativos de ONUDI¹
- b. Las visitas realizadas en terreno ²
- c. Características de la pyme y del sector³.

Para el logro del objetivo se considerará un trabajo de a lo menos 12 meses. Ello porque la experiencia internacional muestra que el desarrollo del trabajo en redes, tanto horizontales como verticales, son procesos paulatinos y de lenta maduración. La generación de confianzas, la puesta en marcha de planes conjunto en un esquema de co-construcción con los empresarios y los promotores de redes, es un cambio cultural, un cambio en la manera de hacer las cosas, una manera distinta a las actuales y tradicionales formas de operar que tienen los empresarios y sus representantes.

Las líneas estratégicas de este plan están concebidas de manera sistémica, se han dividido solo para facilitar los procedimientos, simplificar la medición de los indicadores de éxito y describir los requerimientos acordes a la descripción de actividades.

¹ Referencia: Marco Dini, 2003. Ponencia sobre metodología UNIDO para desarrollo de clusters

² Informes de misión realizada en febrero y abril 2004, para sensibilización y promoción de esquemas asociativos

³ INSOC, Diagnostico de la Pequeña y Mediana Empresa. El estudio de diagnostico de la PYMI muestra algunas características de las empresas que conforman el mercado objetivo de nuestro quehacer, entre ellas destacamos:

- ✓ forma legal, son empresas de responsabilidad limitada o personas naturales
- ✓ sector con alta tasa de empleabilidad básicamente operan en los mercados locales y solo un 26% alcanza el mercado regional, con escasa capacidad exportadora
- ✓ Empresas que capacitan poco a su personal. Esta capacitación, aunque escasa, la cubren los gremios empresariales en cerca de un 30%.
- ✓ Empresas con equipamiento semiautomático, con debilidades en el uso de la informática
- ✓ Debilidades en los procesos, en control de calidad y mantenimiento
- ✓ En gestión, poco uso de sistemas de costeo y gestión de inventarios
- ✓ Se proveen principalmente de insumos locales, aun cuando existe una tendencia al crecimiento de las compras de insumos importados.
- ✓ Esquemas de cooperación interempresarial escasa, en la producción un 23%; en la comercialización un 8%.
- ✓ Desarrollo escaso de los Gremios en proveeduría de servicios

PARTE II.

PROPUESTA DE PROGRAMA DE DESARROLLO DE ESQUEMAS ASOCIATIVOS

1. Misión del Programa

Apoyar el mejoramiento a la competitividad de las empresas de confecciones y calzado, ubicadas en las localidades de Atuntaqui y Ambato respectivamente, mediante el fortalecimiento y desarrollo de esquemas asociativos y de cooperación.

2. Objetivo general de la propuesta

Contribuir al desarrollo de experiencias asociativas exitosas que mejoren la competitividad de las empresas que participan en el programa.

3. Líneas Estratégicas

1. Fortalecimiento del rol de las cámaras empresariales
2. Desarrollo de encadenamientos productivos
3. Desarrollo de los grupos asociativos
4. Constitución de un equipo de promotores de redes.

Línea estratégica	Objetivos Específicos
1. Fortalecimiento del rol de las cámaras empresariales	1.1 Promover a las cámaras empresariales de Ambato y Atuntaqui como entidad relevante en el éxito de los esquemas asociativos.
	1.2 Apoyar la profesionalización de las cámaras empresariales
	1.3 Desarrollar la proveeduría de servicios en las cámaras.
2. Desarrollo de encadenamientos productivos	2.1 Levantar los requerimientos para el desarrollo de esquemas de encadenamiento productivo de la cadena de valor en el sector de calzado
	2.2 Promover la generación de cadena del valor del calzado
	2.3 Apoyar el desarrollo de encadenamientos productivos en Atuntaqui
3. Desarrollo de negocios con los grupos asociativos	3.1 Apoyar la consolidación de confianzas y el fortalecimiento de los grupos
	3.2 Promover en los grupos asociativos actuales el desarrollo de planes de mejoramiento a la calidad y de comercialización de productos
	3.3 Crear nuevos proyectos asociativos
4. Constitución de un equipo de promotores de redes.	4.1 Formación técnica teórica y práctica de recurso humano promotor de redes
	4.2 Instalación de un espacio virtual de intercambio y seguimiento
	4.3 Planes de desarrollo de formación de grupos

4. Descripción de Objetivos Específicos y actividades para cada Línea estratégica

LÍNEA 1: FORTALECIMIENTO DEL ROL DE LAS CÁMARAS EMPRESARIALES

Las Cámaras de Comercio de Atuntaqui y la Cámara de Calzado de Ambato CALTU, tienen un potencial de desarrollo para constituirse en eje y motor de apoyo a la competitividad de las empresas del sector que representan. En un enfoque de desarrollo asociativo, los beneficios que las empresas clientes obtengan por ser parte de una red deben ser claramente mayores a la situación de aquellas empresas que han optado por una estrategia de mejoramiento a la competitividad sin fomentar las alianzas. Así, el efecto de demostración del trabajo de una Cámara promoverá un cambio cultural de desarrollo desde esquemas individuales a esquemas asociativos y de cooperación interempresarial.

Para tener éxito en esta estrategia las Cámaras deben cumplir dos roles, en una única misión: Por una parte, ser representantes del sector para promover un entorno favorable a la competitividad. Este trabajo requiere de alianzas público privado, en el ámbito local y regional; tener la capacidad de generar propuestas para mejorar las condiciones del sector y todas aquellas iniciativas que requieran de la representación del sector a nivel público y privado. De la otra, generar y proveer de los servicios adecuados para apoyar las necesidades de sus “empresas-clientes”. Dichas necesidades se seleccionan sobre la base de la demanda empresarial, entendida esta última como la combinación de las necesidades explícitas que tienen los empresarios, que la cámara capta “escuchando al cliente” y aquellas que aún no se relevan como exigencia de mercado, pero que la Cámara en su rol de apoyo estratégico visualiza como tendencias del mercado futuro.

La cámara, además, debe gestionar su institución de tal modo que sean sustentable económicamente, para desarrollar la independencia política y económica que necesita una organización de carácter privado.

Para que las Cámaras alcancen estos resultados, además de adecuar su sistema de gestión y mecanismos de toma de decisión a los requerimientos que estas funciones plantean, debe contar con profesionales con habilidades para la promoción de redes de colaboración y programas asociativos, y contar con la capacidad técnica para implementar proyectos y servicios.

LINEA 1: FORTALECIMIENTO DEL ROL DE LAS CAMARAS EMPRESARIALES

Objetivo Especifico	Líneas de Acción	Actividades	Productos
<p>1.1 Promover a las cámaras empresariales de Ambato y Atuntaqui como entidad relevante en el éxito de los esquemas asociativos.</p>	<p>Diseño y Puesta en Marcha de Plan de desarrollo gremial</p>	<p>✓ Identificación de los clientes actuales y potenciales para ambos gremios</p>	<p>Lista de clientes identificados. Socios actuales, ficha de socios. Socios potenciales</p>
		<p>✓ Rediseño de Plan de desarrollo Gremial para CALTU</p>	<p>Plan rediseñado con políticas de crecimiento y desarrollo de servicios</p>
		<p>✓ Diseño de Plan de desarrollo gremial para Cámara de Comercio de Atuntaqui</p>	<p>Plan diseñado con políticas de crecimiento y desarrollo de servicios</p>
		<p>✓ Validación de Plan y realización de Taller empresarial</p>	<p>Taller realizado Planes Validados</p>
		<p>✓ Seguimiento al Plan de mejoramiento de la gestión y sus indicadores</p>	<p>Plan de seguimiento</p>
	<p>Constitución de red de apoyo institucional</p>	<p>✓ Constituir plan de alianzas para un mejor entorno de las empresas</p>	<p>Alianzas necesarias identificadas y plan de desarrollo</p>
		<p>✓ Generar Convenios de colaboración</p>	<p>Convenios firmados</p>
		<p>✓ Seguimiento a los planes de los convenios actuales</p>	<p>Plan de seguimiento</p>
	<p>Diseño de Funciones y gestión de la Cámara</p>	<p>✓ Formación de equipo ejecutivo y estructura organizacional de las Cámaras</p>	<p>Funciones y roles definidos</p>
		<p>✓ Diseño con empresarios de las funciones de cuerpo ejecutivo de la cámara</p>	

Continuación LINEA 1: FORTALECIMIENTO DEL ROL DE LAS CAMARAS EMPRESARIALES

Objetivo Especifico	Líneas de Acción	Actividades	Productos
1.2 Apoyar la profesionalización de las cámaras empresariales	Apoyar la contratación de ejecutivos	✓ Promover la contratación de equipo profesional en la cámara de comercio de Atuntaqui	Las Cámaras cuentan con profesionales ad-hoc
	Formación de profesionales en desarrollo de esquemas asociativos y clusters ⁴	✓ Capacitar en promoción de redes y programas asociativos	Taller de formación para promotores de redes
		✓ Inducción sobre los conceptos clusters	Consultor experto realiza inducción en el marco del Taller
		✓ Misión a Italia para visitar los distritos industriales (DI) del sector textil y del calzado	Visita realizada para aprendizaje en terreno
		✓ Misión a Chile para conocer experiencias de profesionales y agentes operadores	Visita realizada con encuentros con operadores y gerentes de redes horizontales

⁴ Ver propuesta detallada en Anexo Contenidos para la formación de Promotores

Continuación LINEA 1: FORTALECIMIENTO DEL ROL DE LAS CAMARAS EMPRESARIALES

Objetivo Especifico	Líneas de Acción	Actividades	Productos
<p>1.3 Desarrollar la proveeduría de servicios en las cámaras.</p>	<p>Fortalecimiento de Centro de Servicios de cada Cámara</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesorar la formación de los Centros de Servicios de las Cámaras (Planes de negocio, responsables, centros de costos, inversión, proveedores) ✓ Apoyar la puesta en marcha de servicio de plotter <ul style="list-style-type: none"> - Atuntaqui: <ul style="list-style-type: none"> a) Evaluar plan de negocios y puesta en marcha. b) Apoyar el desarrollo del plan de negocios en CALTU y puesta en marcha ✓ Definir la estrategia para servicio ferrial en la Cámara de Atuntaqui 	<p>Plan de Servicios operativo</p>
	<p>Organización de Misiones de prospección a mercados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buscar redes de apoyo posible para misiones en ambas localidades ✓ Testear lugares de prospección, en base a candelarización y la experiencia existente para CALTU ✓ Desarrollar plan de misiones al exterior e incorporarlo a plan de servicios 	<p>Número de empresas en el exterior</p>

LINEA 2: DESARROLLO DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS

Esta línea de trabajo permitirá fortalecer la cadena de valor del sector de calzado y confecciones. Para el mejoramiento de la competitividad de los productos y por ende de la calidad, entendida esta como la satisfacción de las necesidades del cliente, los proyectos que se pongan en marcha requieren de una colaboración de los proveedores de insumos y de los compradores,

En el caso de Ambato, se pueden desarrollar distintas formas de colaboración con las empresas de cueros, hormas y plantas para generar un producto que cuente con calidad y diseño adecuado, acorde a las peticiones de los clientes y con posibilidades de abarcar nuevos mercados o consolidar los actuales.

Estos procesos de generación de confianzas, de acuerdos de negocios, requiere levantar las necesidades y peticiones de cada uno de los sectores, es decir relevar las motivaciones de cada eslabón de la cadena productiva, medir la demanda agregada que tienen las empresas por esos insumos y por tanto evaluar el volumen de negocios que haga atractivo el requerimiento de esta colaboración. En otras palabras, se requiere identificar los eslabones de la cadena de valor existente. El plan considera el apoyo de un experto en cadenas productivas en el sector calzado y confecciones y a partir de allí articular un plan de desarrollo de una experiencia piloto, convenida con un grupo inicial que tenga disposición a avanzar en este tipo de acuerdos estratégicos.

Para el caso de Atuntaqui, donde lo más avanzado es la relación entre la empresa principal proveedora de telas, se pondría en marcha el convenio existente entre la Cámara e Indutexma, explicitando los intereses de cada una de las partes y evaluando los resultados del apoyo a la gestión que ofrece la empresa Indutexma.

Estos serían los esfuerzos iniciales de promoción de encadenamientos, sin embargo la evaluación de los eslabones permitiría buscar nuevas formas de colaboración horizontal, entre ellas promover la subcontratación.

LINEA 2: DESARROLLO DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS

Objetivo Especifico	Líneas de Acción	Actividades	Productos
<p>2.1 Levantar los requerimientos para el desarrollo de esquemas de encadenamiento productivo de la cadena de valor en el sector de calzado</p>	<p>Diagnostico de los requerimientos para la promoción de encadenamientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover Diagnostico participativo de los empresarios para evaluar las potencialidades en la cadena. ✓ Relevar los intereses de cada grupo de empresas 	<p>Diagnostico participativo realizado</p>
	<p>Asesoramiento en la búsqueda de nodos para encadenamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Traer experto en desarrollo de la cadena de valor para calzado y confecciones ✓ Testear con empresarios y otros expertos los aspectos que representen potencialidades asociativas 	<p>Cámara y empresarios aprenden de la experiencia internacional en el desarrollo de encadenamientos</p>
<p>2.2 Promover la generación de cadena del valor del calzado</p>	<p>Diseño de Plan de desarrollo de colaboración entre eslabones de la cadena para sector calzado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar plan hipotético de colaboración ✓ Testear propuesta de plan con empresarios en taller de trabajo ✓ Puesta en marcha de Plan y establecer hitos para evaluación de cumplimiento de compromisos 	<p>Plan de colaboración diseñado</p>

Continuación LINEA 2: DESARROLLO DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS

Objetivo Específico	Líneas de Acción	Actividades	Productos
2.3 Apoyar el desarrollo de encadenamientos productivos en Atuntaqui	Desarrollo del encadenamiento con proveedor de telas Atuntaqui	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar Plan de ejecución de convenio ✓ Elaborar Plan de seguimiento 	Plan de ejecución en marcha y plan de seguimiento elaborado
	Promoción de nuevos encadenamientos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buscar empresas que subcontraten servicios ✓ Realizar en la Cámara plan de trabajo para nuevo proyecto 	Nuevo grupo formado

LÍNEA 3: DESARROLLO DE NEGOCIOS CON LOS GRUPOS ASOCIATIVOS

Esta línea consiste en desarrollar los negocios en esquemas asociativos, fortaleciendo los grupos existentes y/o creando nuevos grupos, apoyando sus actividades específicas con experiencias de casos asociativos en otros lugares. Para el éxito de los esquemas asociativos de estos grupos se requiere trabajar con ellos en su definición de objetivos y actividades a realizar, así como mostrar los escenarios de conflicto que puedan surgir. Estos procesos de trabajo con grupos de empresarios que se reúnen para la solución de sus problemas o establecimiento de nuevas unidades de negocios, requiere de dos componentes, por un lado experiencia en articulación para detectar los avances en los procesos de asociatividad y velar por los equilibrios de intereses y por otro de acompañarlos con experiencia técnica para el logro de sus objetivos específicos por el que se han constituido como grupo.

En el caso del Calzado la propuesta contempla apoyar al grupo precursor que se ha unido en torno al objetivo común de comercialización, GRUPACAL. Este grupo que ya está constituido formalmente y cuenta con un profesional contratado, debería ser apoyado en la reglamentación interna de la sociedad, en el rediseño de su plan estratégico y en el cumplimiento de su objetivo, con asesoría experta de empresarios que ya han desarrollado este esquema de trabajo en forma exitosa en otros países,

En el caso de Atuntaqui el grupo precursor aún está en grado incipiente de desarrollo. Han realizado acciones asociativas como la compra conjunta de plotters con los beneficios correspondientes. La propuesta contempla el apoyo a su formación, a la contratación de un gerente del grupo y la elaboración de un plan de actividades conjunta. Este grupo aún no se ha planteado la conformación de una sociedad para su funcionamiento.

LÍNEA 3: DESARROLLO DE NEGOCIOS CON LOS GRUPOS ASOCIATIVOS

Objetivo Específico	Líneas de Acción	Actividades	Productos
<p>3.1 Apoyar la consolidación de confianzas y el fortalecimiento de los grupos</p>	<p>Fortalecimiento del grupo de calzado GRUPACAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir el "negocio" de Grupacal y el "negocio" de las empresas socias ✓ Apoyar la generación de reglamentos internos para solución de conflictos; tratamiento de clientes, entre otros ✓ Rediseñar le Plan estratégico con actividades a alcanzar en el corto y mediano plazo ✓ Considerar para el cumplimiento de indicadores la situación T° de las empresas integrantes ✓ Apoyar con consultoría experta (visita de empresario experto) el desarrollo de los puntos anteriores 	<p>Grupos cuentan con elementos para evaluar y resolver conflictos apoyados por empresario experto.</p>
	<p>Promover la constitución del grupo de confecciones en Atuntaqui</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyar el desarrollo del plan de actividades conjunto y sus áreas de negocios ✓ Promover la contratación de un profesional a cargo del grupo 	<p>Grupo de Atuntaqui inicia sus actividades</p>

<p>3.2 Promover en los Grupos asociativos actuales el desarrollo de planes de mejoramiento a la calidad y de comercialización de productos</p>	<p>-Elaboración de plan de seguimiento para mejoras de productos</p> <p>- Elaborar plan de colaboración técnica entre empresas</p>	<p>✓ Revisar experiencias de trabajo realizadas</p> <p>✓ Seguimiento a los acuerdos de mejoramiento de producto y costos</p> <p>✓ Fortalecer convenios con instituciones de apoyo para seguimiento y promoción de mejoras</p> <p>✓ Promover visitas entre empresas y traspaso de experiencias para mejoramiento de procesos</p> <p>✓ Registrar avances como experiencia de casos para otros socios</p> <p>✓ Promover la participación en misiones al exterior</p> <p>✓ Realizar talleres con las cámaras de lecciones en el aprendizaje colectivo</p>	<p>Planes de mejoramiento de productos con seguimiento a acuerdos</p> <p>Planes de visita entre empresas y registro de casos exitosos de cooperación interempresarial en el sitio web de apoyo a la articulación.</p>
--	--	---	---

Continuación LINEA 3: DESARROLLO DE LOS GRUPOS ASOCIATIVOS

Objetivo Especifico	Líneas de Acción	Actividades	Productos
3.3 Crear nuevos proyectos asociativos.	Elaborar plan de apoyo a la formación de nuevos grupos	✓ Realizar diagnóstico de empresas y de potencialidades asociativas para nuevo grupo del Municipio en Atuntaqui	Nuevo grupo en Atuntaqui con diagnóstico y plan de desarrollo asociativo
	Elaborar propuesta de creación de nuevos grupos asociativos con articuladores	✓ Incorporar red de articuladores para promover la formación de nuevos grupos que se incluye en Curso de formación	Plan de formación de nuevos grupos ejecutándose

LINEA 4: CONSTITUCIÓN DE UN EQUIPO DE PROMOTORES DE REDES

Un rol relevante para el éxito de los procesos asociativos es la labor de los promotores o articuladores de redes. El apoyo a la formación de este recurso humano, significa propender a generar un activo de talentos de los que pueden disponer las cámaras gremiales y los empresarios en el apoyo a las empresas para su mejoramiento competitivo.

El articulador normalmente es un profesional que cumple roles distintos dependiendo de la etapa en que se encuentre el grupo asociativo. Para la etapa inicial es recomendable un tipo de articulador que posea conocimientos técnicos, tenga habilidades para construir lazos de confianza entre los integrantes del grupo, releve los intereses comunes y ayude al diseño y ejecución de los planes de desarrollo de esquemas asociativos en su primera etapa. En otras palabras, que sea capaz de diseñar conversaciones para la acción y llevarlas a planes de negocios. Recomendable también es no perder de vista de que estos esquemas están basados en la demanda de los empresarios y por ello que no se trata de imponer lo que cree el profesional a cargo, si no que escuchar lo que los empresarios desean o ser capaz de seducir a los integrantes del grupo para que asuman algunas tareas dentro de un plan.

En esta línea proponemos ejecutar, acorde con lo anterior, un plan de formación de promotores de esquemas asociativos tanto redes verticales como horizontales, que contemple el aprendizaje de la experiencia internacional, técnicas de escuchar, diseñar reuniones, hacer pedidos y un mínimo técnico de diseño de planes de negocio y proyectos.

Se considera además una metodología que permita llevar a la práctica la teoría con los desafíos de cada uno de los proyectos que los articuladores actualmente lideran o liderarán.

El programa de formación contempla en forma integrada un taller de formación que se estructura en tres fases: Inducción, Seguimiento 1; Seguimiento 2. , con un espacio virtual que permita desarrollar las habilidades de los promotores y que cuente con apoyo de expertos y que se disponga de material de estudio y análisis, conformando así un equipo de articuladores para las localidades de Atuntaqui y Ambato, que pueda ser replicable en otros programas y un seguimiento en terreno con reunión taller de aprendizaje posterior.

Para la formación de nuevos grupos, esta línea de trabajo considera como actividades la selección e incorporación de algunos articuladores potenciales cuya tarea será la selección y búsqueda de grupos asociativos una vez que se ha asistido al primer taller de inducción.

LINEA 4: CONSTITUCIÓN DE UN EQUIPO DE PROMOTORES DE REDES

Objetivo Especifico	Líneas de Acción	Actividades	Productos
4.1 Formación técnica teórica y práctica de recurso humano promotor de redes	<p>Aprobación y puesta en marcha de plan de formación</p> <p>Ejecución de Plan de formación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprobar diseño de Plan de Formación ✓ Seleccionar 15 participantes ✓ Establecer lugares y ajustar presupuesto ✓ Diseño de materiales y selección de formadores ✓ Realizar Taller 1 de Formación ✓ Analizar los Planes de trabajo para grupos propuesto por articuladores ✓ Realizar Visita y asesoría en terreno ✓ Realizar Taller 2 de Evaluación ✓ Realizar Taller para cámaras empresariales 	Talleres de Formación, asesoría y visitas en terreno realizadas

Continuación LINEA 4 : CONSTITUCIÓN DE UN EQUIPO DE PROMOTORES DE REDES

Objetivo Especifico	Líneas de Acción	Actividades	Productos
4.2 Instalación de un espacio virtual de intercambio y seguimiento	<p>Diseño de espacio virtual</p> <p>Funcionamiento de espacio virtual de trabajo en redes</p>	<p>✓ Diseñar espacio de trabajo virtual</p> <p>✓ Marcha Blanca</p> <p>✓ Seleccionar documentos</p> <p>✓ Asesorar virtualmente a los articuladores</p>	Espacio de trabajo en redes virtual funcionando
4.3 Planes de desarrollo de formación de grupos	<p>Plan de selección de promotores</p> <p>Formación de nuevos grupos</p>	<p>✓ Diseñar perfil y Seleccionar potenciales articuladores de grupos</p> <p>✓ Incorporar articuladores potenciales en los programas de formación</p> <p>✓ Promover plan de crecimiento de nuevos grupos con articuladores potenciales</p> <p>✓ Seleccionar grupos propuestos</p> <p>✓ Incorporar grupos y articuladores al programa</p>	Promotores proponen nuevos grupos empresariales

PARTE III. METODOLOGIA; ORGANIZACIÓN e INDICADORES

La metodología de trabajo consistirá en promover el aprendizaje en la acción. Se contempla el apoyo de equipo ejecutivo del Programa, un rol activo de la Cámara y del MICP para el cumplimiento de las actividades y asesoría experta que trabajará en terreno con las empresas y ejecutivos; Y a distancia monitorear los trabajos con el uso de sitio interactivo en la web.

La Operación del programa estará a cargo de la Directora Sra. Maria del Carmen Bumeo, con el apoyo del encargado de ONUDI para el componente II. Contempla el apoyo de expertos internacionales tanto para la formación de promotores, como para la puesta en marcha y seguimiento de las actividades de desarrollo de confianzas, apoyo a los proyectos asociativos y al mejoramiento de la gestión de las cámaras empresariales.

Con relación a los indicadores, estos estarán dados en el cumplimiento de los productos propuestos para cada línea de acción y por los indicadores generales para los objetivos específicos señalados en la siguiente matriz.

INDICADORES PARA LINEA 1: FORTALECIMIENTO DEL ROL DE LAS CAMARAS EMPRESARIALES

Objetivo Especifico	Indicador de Logro	Verificador	Apoyos
1.1 Promover a las cámaras empresariales de Ambato y Atuntaqui como una entidad relevante en el éxito de los esquemas asociativos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe Plan de Desarrollo Gremial para las 2 Cámaras 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de Desarrollo Gremial de las Cámaras, aprobado por sus directivas respectivas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pauta para Plan de Desarrollo Gremial entregado ✓ Apoyo a la realización de talleres de validación ✓ Ajuste de Plan de desarrollo propuesto considerando aportes empresarios
1.2 Apoyar la profesionalización de las cámaras empresariales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ (2) Misiones Realizadas ✓ Existe 1 Gerente para cada Cámara y una red de apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lista de personas integrantes de visita a Italia y a Chile ✓ Nombre de los profesionales a cargo de los gremios ✓ Lista de la red de apoyo y tipificación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organización de la Agenda y acompañamiento de la Misión a Italia ✓ Organización de la Agenda y acompañamiento de la Misión a Chile
1.3 Desarrollar la proveeduría de servicios en las cámaras.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cada Gremio cuenta con planes de Negocios para sus servicios ✓ Servicio de Plotter funcionando en cada gremio ✓ Cada gremio cuenta con una red de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planes de Negocios de Plotter ✓ Planes de capacitación ✓ Lista de red de proveedores de acuerdo a convenios 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo para el diseño de Planes de Negocios

INDICADORES PARA LINEA 2: DESARROLLO DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS

Objetivo Especifico	Indicador de Logro	Verificador	Apoyos
2.1 Levantar los requerimientos para el desarrollo de esquemas de encadenamiento productivo de la cadena de valor en el sector de calzado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visita de Experto en encadenamiento productivo ✓ Reuniones realizadas con empresarios del cuero y de hormas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informe de Experto 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Traída de experto ✓ Apoyo a distancia para elaboración de Plan
2.2 Promover la generación de cadena del valor del calzado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de desarrollo construido y actores identificados para el encadenamiento productivo del sector calzado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informe de Experto 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Traída de experto
2.3 Apoyar el desarrollo de encadenamientos productivos en Atuntaqui	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Profesional contratado para ejecución del Convenio de colaboración ✓ Empresarios reciben asesoría en costos por parte de Indutexma 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informe del Ejecutivo a cargo de red de cooperación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo para la medición de beneficios

INDICADORES PARA LINEA 3: DESARROLLO DE NEGOCIOS CON LOS GRUPOS ASOCIATIVOS

Objetivo Especifico	Indicador de Logro	Verificador	Apoyos
3.1 Apoyar la consolidación de confianzas y el fortalecimiento de los grupos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agrupacal cuenta con plan de trabajo y reglamentos ✓ Grupo Atuntaqui contrata profesional y tiene plan de actividades ✓ Visita de Experto realizada 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan ✓ Nombre del Profesional en Atuntaqui y Plan 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Traida de Experto ✓ Visita a grupos
3.2 Promover en los Grupos asociativos actuales el desarrollo de planes de mejoramiento a la calidad y de comercialización de productos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Numero de Empresas que participan en actividades asociativas ✓ Encuentros interempresas realizadas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informe de Casos realizado por promotores a cargo y Cámara 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visita en terreno ✓ Apoyo a distancia para seguimiento de casos
3.3 Crear nuevos grupos asociativos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consultores seleccionados en curso crean nuevos grupos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proyectos de grupos nuevos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo financiero para trabajo en terreno de consultores seleccionados

INDICADORES PARA LINEA 4: CONSTITUCIÓN DE UN EQUIPO DE PROMOTORES DE REDES

Objetivo Especifico	Indicador de Logro	Verificador	Apoyos
4.1 Formación técnica -teórica y práctica- de recurso humano promotor de redes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 10 Promotores reciben capacitación en formación de redes ✓ 10 Promotores reciben inducción en clusters ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lista de Asistentes ✓ Programas de Trabajo elaborados por promotores en "sus" casos de asociatividad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organización, financiamiento y diseño de contenidos de curso de formación ✓ Traída de expertos
4.2 Instalación de un espacio virtual de intercambio y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Espacio virtual de colaboración de promotores funcionando 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrar al espacio virtual 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño y administración del espacio ✓ Biblioteca y horas de seguimiento virtual a la propuesta
4.3 Generar planes de desarrollo de formación de grupos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2 Promotores seleccionados por su excelencia en curso tienen apoyo para formación de nuevos grupos ✓ Propuesta de nuevos grupos asociativos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nombre de nuevos promotores seleccionados ✓ Planes de trabajo con nuevos grupos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyo a la selección de promotores y financiamiento a promotores seleccionados ✓ Verificación de factibilidad de grupos propuestos por promotores

PARTE IV: CARTA GANTT
(NOTA IMPRIMIR CARTA GANTT EN EXCEL)

ANEXOS

ANEXO 1:
CONTENIDOS DEL CURSO DE CAPACITACION DE ARTICULADORES

PROPUESTA PARA LA FORMACIÓN DE PROMOTORES DE ESQUEMAS ASOCIATIVOS (Articuladores) Y PROYECTOS ASOCIATIVOS.

Descripción del grupo objetivo: Estará integrado por 10 técnicos que trabajan para los grupos asociativos a fortalecer.

- Cinco (5) Técnicos que trabajan en Cámaras Empresariales de Atuntaqui y Ambato: Gerente de Cámara Atuntaqui y técnico a cargo de servicio de plotter; Gerente de CALTU y técnicos de apoyo en servicios)
- Cinco (5) Técnicos que trabajan en grupos asociativos y encadenamientos (Gerente de Grupacal; Asesores del Municipio para Grupo tejidos Atuntaqui; Técnico a cargo de convenio Indutexma-Cámara en Atuntaqui, Gerente de Grupo Atuntaqui de Confecciones)

Se podrán incluir (5) personas que se estime necesario que participen para fortalecer el trabajo de articulación.

Total participantes estimado: 15 personas

Metodología:

- ✓ **Para la selección de los consultores participantes al curso de formación** que no estén hoy día operando con el programa, se sugieren los siguientes pasos: 1. Realizar Convocatoria Publica a Consultores y Promotores con experiencia en el mundo pyimi para seleccionar los participantes al curso; 2. Seleccionar de los asistentes los dos más destacados y proponerles apoyo para la búsqueda de nuevos grupos y generación de proyectos.
- ✓ **Para la realización del Taller:** El programa de formación consistirá en una Seminario de formación regular de 4 días considerando los siguientes componentes.

(a) Exposición introductoria del Programa UNIDO / MCIP; sus objetivos y alcances. (½ jornada)

Objetivo:

Incorporar en los técnicos el sentido de equipo y motivar la cooperación e intercambio entre ellos.

(b) La importancia de trabajar en redes para mejorar las competencias de las empresas. Experiencia Exitosa de Trabajo Asociativo en otros países. (1 jornada)

Objetivo: Mostrar experiencias de trabajo asociativo y el desarrollo de clusters para las pequeñas empresas. Se puede recurrir a testimonios de casos y a análisis de modelos ya probados como los DI.

Temas a tratar:

- Redes horizontales y verticales
- Los distritos industriales
- La experiencia de comercializar juntos

(c) El desarrollo de confianzas y características del articulador. (1/2 jornada)

Objetivo: Promover en los integrantes el desarrollo de sus habilidades para el trabajo asociativo.

Temas:

- Como organizar reuniones y espacios de confianza;
- Ponerse en el lugar del otro. Aprender a escuchar y comunicarse. Técnicas del Escucha.
- Como hacer pedidos. Diferencia entre reclamo y queja.
- Ejercicios de confianza: 8x8; el ciego; las sillas; los juegos
- Trabajo en equipo

(d) Las técnicas para construir Planes de Negocios y Proyectos (1/2 jornada)

Objetivo: Recordar tecnologías simples de planes de negocios y desarrollo de proyectos

Temas:

- Componentes de un Plan de Negocios
- Matriz Lógica de proyectos
- Objetivos; Actividades; Carta gantt; Financiamiento

(e) Los servicios en un modelo de AG (1/2 jornada)

Objetivo: Incorporar en los promotores la visión de un modelo integrado de AG que sea sustentable en el tiempo

Temas

- La Misión de una AG
- Los clientes
- Doble carácter de AG de Empresas
- Las necesidades de una AG en los tiempos actuales
- Los servicios de la AG y su financiamiento

(f) La formación de grupos y los desafíos de cada integrante. (1 jornada)

Objetivo: Apoyar los proyectos en marcha

Temas:

- Características a tomar en cuenta en la formación de grupos
- Técnicas para la formación de grupos
- Exposición de cada participante y sus desafíos
- Ruedas participativas

Al final de la jornada los integrantes estarán en condiciones de proponer su Plan de Trabajo tentativo para los próximos seis meses. Se propone que este Plan sea elaborado con los empresarios o modificado para los que ya tienen el Plan y entregado vía mail para su apoyo y seguimiento durante 3 meses.

Matriz temática de Curso

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves
Presentaciones e Inscripción Programa UNIDO/MICIP	Conociendo experiencias de trabajo en redes	Modelo AG	Formación de grupos asociativos y desafíos
Conociendo experiencias de trabajo en redes	Ejercicios de Confianza y rol articulador	Plan de Negocios y Proyectos	

Apoyo al fortalecimiento gremial

Grupo objetivo: Las directivas de las Cámaras Gremiales Empresariales

Jornada de un DIA y medio de trabajo, de preferencia en espacio distinto a su hábitat.

Temas a tratar:

- Modelo de AG
- Importancia del sector
- Experiencias Exitosas
- Técnicas de Proyectos
- Programa UNIDO-MICIP

ANEXO 2:
INFORME MISION ABRIL 2004

INFORME MISIÓN ECUADOR: PROYECTO ONUDI / MICP. ABRIL 2004

Inap Consultores. María Angélica Vega

PARTE I: ANTECEDENTES GENERALES

Lugares: Ambato y Atuntaqui

Fecha de realización: Semana del 12 al 15 de Abril 2004

Diseño de la Misión: Se coordinó la misión y tareas a cumplir de acuerdo a matriz de trabajo (ver Anexos)

Metodología de Trabajo: Se diseñó una agenda que combinara espacios informales de trabajo (Desayunos, almuerzos) con reuniones formales. Se usa esta forma de trabajo para avanzar en la generación de relaciones de confianza y como un mecanismo para observar comportamientos que suelen mostrarse mas nítidamente en climas mas distendidos.

PARTE II: VISITA A AMBATO.

El programa de Ambato ha logrado avanzar en la generación de actividades asociativas para el sector del calzado, una muestra de ello es la operación de la sociedad de 10 empresas del sector para la comercialización común, denominado GRUPACAL y la participación activa de los empresarios en la Asistencia Técnica del experto internacional.

Objetivo de la Visita:

- (a) Definición de los Servicios que otorgaría la Cámara de Comercio
- (b) Visitar en terreno y apoyar al grupo asociativo del calzado GRUPACAL
- (c) Detectar posibilidades de nuevas líneas de desarrollo para la asociatividad

La visita se realizó junto a la directora del programa de Ecuador y la contraparte de MICIP.

1. Cámara del Calzado, CALTU y la definición de servicios:

En términos generales podemos señalar que para seleccionar o definir el tipo de servicios que un gremio debería proporcionar se requiere::

- (a) Conocer las necesidades actuales y futuras que tienen las empresas para ser más competitivas; esto basado en la experiencia del Gremio sobre los servicios que han tenido éxito y en el conocimiento de las características y tendencias que se expresan en el mercado del calzado.
- (b) Conocer de la disposición que tienen las empresas para transar estos servicios. Ello porque no basta sólo con establecer teóricamente cuales son los servicios que "deberían" demandar las empresas, sino que conocer la disponibilidad de las empresas por comprar estos servicios. Esta mirada sobre la disposición de los empresarios es lo que permitirá priorizar en los negocios que le den sustentabilidad al centro de servicios

- (c) Conocer los proveedores de servicios que sean impecables para que el gremio los recomiende como tal. Este tercer aspecto dice relación con diseñar la calidad de la oferta de servicios, cuidando con especial esmero que sus recomendaciones sean acertadas, ya que el gremio y sus profesionales cumplen el rol de ser los articuladores entre la empresa y el medio, y por ende se desarrollarán lazos de confianza e influencia más fuerte con los “clientes-socios” en la medida que las necesidades de estos últimos se satisfagan adecuadamente.

Actividades realizadas en torno a este objetivo:

1.1 Encuentro con equipo profesional de la Cámara. En esta reunión inicial se levantaron los antecedentes sobre los servicios que actualmente posee la Cámara y se consensuó el diseño de la agenda de trabajo para la reunión con la directiva de CALTU.

El conocimiento que tiene la Gerenta (Directora Ejecutiva) de CALTU, Lic. Piedad Aguilar, de los socios le facilita bastante el logro de su misión. Colaboran activamente con la revista técnica del sector “Cueros”; tienen buena llegada a los medios de comunicación.

La Cámara hasta hoy proporciona servicios de escalado en el diseño del calzado, este servicio opera en una oficina aledaña al local de la Organización Gremial, sin embargo la tecnología que se usa está atrasada lo que le impide otorgar un servicio adecuado y rentable. Dentro de sus servicios más destacados está la Asistencia Técnica en el contexto del Programa ONUDI-MICIP proporcionada a 15 empresas del Gremio. Destaca también que a las empresas socias CALTU le otorgan otro tipo de servicios que disminuyen los costos de información para las empresas como cronograma de eventos internacionales; preparación de viajes y contactos a ferias, además de capacitación e información focalizada cuando los socios lo requieran.

1.2 Encuentro con la directiva de CALTU

En el diseño de la reunión realizada con los profesionales de la Cámara, se convino buscar los mecanismos para que en la reunión con la directiva de CALTU, se declararan las necesidades consideradas prioritarias para el mejoramiento de su posición competitiva, ello porque, de una parte, había dudas sobre la importancia que los empresarios le daban al estudio de la horma del pie ecuatoriano, correspondiente a una de las conclusiones de los expertos técnicos, y de otra porque la posición de los empresarios señalaría aquellos servicios que subjetivamente estaban dispuestos a contratar.

Los servicios que los empresarios plantearon como una necesidad de transacción fue:

- ✓ *Servicio de Plotter.* Necesidad de continuar este servicio que ahora se encontraba limitado por la antigüedad de la tecnología ocupada.
- ✓ *Capacitación.* En este punto, se estableció que era necesario capacitar sobre algunos temas relacionados con costos y gestión, así como sobre hormas para establecer cierta normalización. La necesidad de establecer una horma para el pie ecuatoriano no se consideró de interés por el tamaño y diversidad del mercado.. Ecuador es un mercado pequeño y esta integrado por diferentes etnias, lo que dificulta establecer hormas para un pie de la sierra o de la costa.

- ✓ *Mantenimiento de maquinas.* Existe falta de servicios adecuados para maquinaria y podrían establecerse ventajas tanto de servicios como de costos si estos se asumen en forma asociativa.
- ✓ *Comercialización.* Apareció el interés de algunos empresarios por definir una estrategia de negocios competitiva no solo destinada al mercado local. Los empresarios señalaron que la “dolarización” había significado un aumento de las importaciones, y que por tal razón el calzado producido también debía compararse con los estándares internacionales. Esta reflexión si bien no estaba totalmente elaborada, refleja un fenómeno que ya se ha dado en otros países con mercado local pequeño y que tienen una política de apertura económica. Al principio los empresarios orientan su quehacer al mercado local y no explicitan la necesidad de internacionalizar sus productos, usando como estrategia de ventas la búsqueda de nichos de mercados donde los productos importados no puedan llegar. Sin embargo en el mediano plazo, si sus productos no establecen una diferenciación y las empresas no tratan de llegar a calidad y precios internacionales, los productos importados logran arrebatarles sus mercados locales en un porcentaje importante. Por esta razón sería recomendable que CALTU avanzara en el apoyo al diseño de una estrategia del sector y sus asociados en la definición de sus mercados y en este contexto la cámara debería darle importancia a la organización de misiones al exterior; las visitas al exterior cumplen dos objetivos: el primero es internacionalizar a las empresas y el segundo es que este tipo de actividades promueve la generación de confianzas y aprendizaje conjunto.

1.3 Tareas futuras y recomendaciones

Con la Lic. Piedad Aguilar, la representante de la Carrera de Diseño Industrial y el profesional designado para el seguimiento de la Asistencia técnica internacional componente del programa ONUDI-MICIP, se acordó:

- ✓ La entrega de un diseño de un Plan de Capacitación, con sus respectivos planes de negocios.
- ✓ La entrega del levantamiento de los datos de maquinarias de las empresas que fueron objeto de la AT, para los servicios de manutención de maquinarias
- ✓ La entrega de un plan de negocios del servicio de plotter. Por la experiencia desarrollada en Atuntaqui, sería bueno que el Plan de Negocios de Plotter y de los otros servicios fuera liderado por a lo menos un empresario, con el apoyo técnico de los profesionales.

Sería bueno que la Cámara realizara un plan de fortalecimiento de su gestión, en el entendido que su rol es fundamental para el éxito de los esquemas asociativos. Esto pasa, entre otras cosas por definir una estrategia de crecimiento, tanto en ampliación del numero de asociados como de fortalecimiento de sus clientes actuales. La captación de nuevos socios y consolidación de los actuales esta asociado a los beneficios que la Cámara pueda otorgar y por tanto un componente importante son los servicios que ella dispone. Los servicios señalados en los puntos anteriores van a abrir camino si se realizan exitosamente en generar un efecto de demostración favorable a la asociatividad, también se pueden desarrollar otras dinámicas de apoyo que tienen bajo costo para que generar estados de animo positivos y cambio en las practicas, como por ejemplo encuentro con

empresarios exitosos para que enseñen su experiencia, promover reuniones de la Cámara con clientes, organizar visitas entre empresarios a sus fabricas.

2. Grupo asociativo precursor en AMBATO.

Objetivo de la reunión: apoyar a la clarificación de las funciones y sustentabilidad del negocio GRUPACAL.

GRUPACAL CIA Ltda., es la empresa formada por 10 empresarios para la comercialización de sus productos. Esta iniciativa de un grupo de fabricantes de calzado lleva aproximadamente 10 meses de operaciones. Fabrican en forma separada y participan de este local de ventas, como una primera aproximación al desarrollo de una unidad de negocios de comercialización, tanto de calzado como de insumos para el sector. Hasta la fecha los resultados son positivos, aunque no se autosustenta, por lo que los socios siguen aportando capital en partes iguales. El grupo se ve sólido, con liderazgos positivos y hasta ahora no han existido conflictos de intereses, aunque no todos venden en cantidades proporcionales a lo que consignan en tienda.

El encuentro con todos los empresarios socios, sirvió para compartir experiencias; enfatizar la necesidad de clarificar la diferencia entre el negocio de comercializar y el negocio de producir y acordar la generación de un reglamento interno para la sostenibilidad del proyecto.

2.1 La sostenibilidad del grupo y del proyecto.

El grupo ha desarrollado relaciones de confianza, son relativamente homogéneos en tamaño, comparten una mirada de futuro y ya han invertido en la contratación de un profesional, como un primer paso para hacer de GRUPACAL una unidad de negocios distinto a la producción.

Cumplen una serie de acuerdos establecidos como la ubicación de los productos en los lugares de exhibición, tratamiento de clientes corporativos y garantías post ventas. Estos aspectos en el transcurrir del tiempo generan a veces ciertas tensiones, que hasta ahora no han ocurrido en Grupacal, lo que significa que el grupo ha ido desarrollando una buena practica de cuidado por el cumplimiento de los acuerdos.

Sería recomendable hacer un seguimiento particular a la situación del grupo en el próximo periodo, y diseñar reglamentos que se hagan cargo de escenarios conflictivos. Normalmente en grupos con estas características no todas las empresas venden por igual, por lo que se podrían producir conflictos cuando los resultados del negocio asociativo requiera de iguales aportes de capital de todos sus integrantes, para suplir la línea roja del balance de las operaciones. En situaciones como la descrita se va probando la solidez y confianza del grupo en el emprendimiento conjunto realizado. También es conveniente normar a través de reglamentos formas de ventas y tratamiento de los clientes. El ejecutivo a cargo del grupo deberá velar, junto al presidente por que se defina la línea de productos que se venden, estableciendo al menos, la definición de "productos estrellas" de cada empresa. En otras palabras, los socios tienen productos que son competitivos y el grupo debería establecer, para evitar futuros conflictos de intereses, cuales son los productos que conforman la cartera de la fuerza de ventas.

2.2 La definición de estrategia del negocio

La estrategia que se ha definido GRUPACAL es la de ser una empresa comercializadora, tanto de productos finales como de insumos, en la reunión se expresaron distintas interpretaciones con relación a la aplicación de esta estrategia.

Sería conveniente avanzar en la definición del negocio de Grupacal; ya que cuando el objetivo del grupo es comercializar, la práctica en la operación del negocio requerirá de definiciones tales como si GRUPACAL es un espacio para vender los productos de las empresas asociadas y adquirir insumos, en otras palabras se constituye como un departamento de ventas y adquisiciones que se externaliza en forma asociativa o si GRUPACAL es un negocio diseñado por un grupo de empresas que tiene como objetivo comercializar productos del calzado. Una u otra definición del negocio, conlleva a actividades distintas, por ejemplo si encuentran en el mercado calzado más barato y de mejor calidad que los productos de las empresas socias, ¿estarían dispuestos a importar o a comprar para vender? . Si el esquema fuera la externalización de las ventas de las empresas, ¿cual es la relación de retroalimentación existente entre la empresa Grupacal y las fabricas?. Estas definiciones del negocio, también clarificarán la manera de aportar al negocio de cada uno de los socios y los "subsídios" que puedan otorgarse a las empresas que tienen menos éxito.

2.3 Tareas futuras y recomendaciones

Se convino con el grupo la necesidad de generar una reglamentación que se haga cargo de los conflictos. Sería de gran apoyo para el crecimiento del grupo tener la visita de empresarios que han tenido éxito en emprendimientos similares, como es el caso de Colombia. A partir de allí el grupo debería mejorar la definición de su negocio y rediseñar el Plan estratégico existente. Este último tiene metas que ya no han sido cumplidas, lo que ha significado dejarlo de lado como herramienta de control, evaluación y seguimiento. Un rediseño del Plan con metas más cercanas a la realidad y con una participación activa de los empresarios habida ya la experiencia son las tareas que en mi opinión quedan pendientes.

3. Reunión Abierta con empresarios para testear otras posibilidades de acción conjunta.

El objetivo de esta actividad era levantar grupos potenciales a desarrollar en Ambato. Se aplico la metodología de ambiente informal de trabajo, previamente se declaró el objetivo de este encuentro con los empresarios para que fueran preparados a proponer ideas en este ámbito.

3.1 Posibilidades de cooperación interempresarial

La reunión contó con la presencia de empresarios del calzado y un empresario proveedor de la industria de cuero.

Los empresarios del calzado sostuvieron primeramente que falta de la competitividad del calzado en diseño y calidad estaban relacionado con la falta de disposición de los empresarios curtidores para apoyarlos con productos como cartas de colores de las tendencias de moda en las próximas temporadas; o los excesivos requerimientos de volumen y tiempo que hacen cuando los productores de calzado solicitan diseño de nuevos productos o la calidad de los cueros que proveen. Por su parte, el empresario de cuero destacó que la falta de competitividad del producto no solo era por este insumo, que más bien componente principal en esta falencia lo constituían otros insumos como

la calidad y costo de las plantas y hormas. En ambos había disposición a conversar y buscar aspectos de conveniencia conjunta.

De las conversaciones sostenidas en la reunión se pudo deducir que en la Asociación Nacional de Curtidores no hay acuerdo para trabajar como entidad una estrategia conjunta con los fabricantes de calzado, por lo que se resolvió que estas acciones se inicien con un grupo más pequeño de empresarios, se estimó en la reunión que había disposición de unos 4 o 5 proveedores para testear actividades conjuntas

3.2 Tareas futuras y recomendaciones

Los temas que surgieron en la conversación de posibilidades abren una buena oportunidad de desarrollo de mejoramiento del producto.

Como conclusión de esta mesa de trabajo se acordó que el tema de calidad del calzado no sólo está dado por la calidad del cuero, o la inexistencia de carta de colores acorde a las tendencias de la moda que otorgan las empresas curtidoras o lo oneroso que resulta para las empresas que desean desarrollar nuevos productos (reclamo de los empresarios del calzado), sino también por el diseño de las plantas, de los cuales la mayoría se provee en empresas de Brasil y Colombia; y por las exigencias que hacen los clientes de las casas comerciales.

Para testear la posibilidad de llegar a acuerdos entre los integrantes de la cadena, se precisaría iniciarlo con los siguientes pasos:

- (a) Determinar al menos con las empresas que han recibido AT, cuales son los volúmenes de demanda agregada que generan y sus niveles de producción. Esto permitiría evaluar los volúmenes de negocio involucrados para establecer la capacidad de hacer convenios que faciliten la cooperación en la cadena.
- (b) Generar espacios de conversación para establecer la calidad del servicio en cada uno de los eslabones.

A partir de estas primeras acciones podría establecerse cuales son los núcleos de interés asociativo, si este existe y proponer planes de trabajo.

Se acordó que la Sra. Burneo, directora del Programa ONUDI/MICIP, será la articuladora de estas conversaciones en el marco de la feria Piel Moda, con la presencia de representantes de los fabricantes de calzado; interesados de las empresas curtidoras, de plantas; hormas y de casas comerciales

PARTE III: VISITA A ATUNTAQUI

En Atuntaqui, se aprecia un avance en la mirada de negocios de algunos empresarios integrantes del programa que les ha permitido mejorar su competitividad. No solo se han realizado mejoramientos al interior de las empresas producto de la AT, sino que han fusionado empresas para mejorar la gestión, como es el caso de las empresas familiares de Henry López. , O se han compartido experiencias de gestión y se han realizado negocios conjuntos, como por ejemplo uso de locales de venta de las empresas que ya no vende solo sus productos sino que comparten vitrinas con otros.

Objetivo de la Visita:

1. Apoyo al mejoramiento de gestión de la Cámara
 - ✓ Definición de fecha de contratación del Gerente
 - ✓ Revisión de Plan de Negocios del Plotter
2. Seguimiento al Convenio Indutexma-Cámara de Comercio
3. Detección de nuevos grupos asociativos y seguimiento a Grupo precursor

1. La Cámara de Comercio de Atuntaqui

Las actividades para el cumplimiento del objetivo fueron comprometer la contratación del gerente y revisar con el grupo de trabajo empresarial el plan de negocios del plotter.

Desde la última visita el gremio ha tenido cambios en su directiva. A diferencia del anterior compuesto por directiva de empresarios jóvenes, el nuevo presidente Sr. Marco Posso es un empresario de larga trayectoria gremial y fabricante e instalador de cortinas para instituciones, empresas y casas particulares. La continuidad de la cámara y su plan de trabajo está dada por el resto de los integrantes de la directiva que son además participantes activos del programa ONUDI/MICIP. El presidente de la Cámara tuvo una participación activa en todas las conversaciones, el antiguo presidente está evaluando su presentación a la candidatura de alcalde en las próximas elecciones.

1.1 Mejoramiento a la Gestión y Contratación de Gerente

Una de las debilidades observadas en el avance del trabajo asociativo de Atuntaqui era la falta de concreción del compromiso de profesionalización del Gremio, por la vía de contratar un profesional a cargo y por el modelo de organización existente.

Las conversaciones sobre la contratación del gerente conllevaron a la discusión sobre el modelo organizacional existente. La Cámara es una entidad joven que se ha ido desarrollando orgánicamente con medidas prácticas y funcionales de acuerdo al surgimiento de diversas iniciativas (Feria; Programa ONUDI; Relación con Centro de Diseño, etc. Ello ha llevado a que se han conformado comités que ejecutan en forma casi autónoma sus iniciativas, sin una visión sistémica del conjunto y una estrategia de desarrollo económico y profesional de la Cámara. El síntoma más descriptivo de esta forma de operar lo constituye la experiencia exitosa de la Feria de Atuntaqui, que gracias al empuje e inversión en tiempo y energía de un grupo de empresarios se ha constituido en una de las actividades comerciales más importantes de la localidad, sin embargo el crecimiento de la feria no se refleja en un crecimiento y desarrollo del gremio, mas bien la otras

actividades del gremio se han pospuesto cuando se está en la etapa más álgida de la organización y ejecución de la feria. El Comité organizador de la feria tiene autonomía y se autofinancia, como una unidad independiente de las otras actividades y comités de la cámara.

Por esta razón es que la necesidad de contratar un gerente o de profesionalizar el gremio, no ha estado como prioridad y se ha pospuesto. Esta reunión concordó en establecer una fecha máxima de contratación de un gerente en el mes de mayo, el diseño de perfil lo aportó la Sra. Burneo.

1.2 Revisión del Plan de Negocios del Plotter.

De la revisión del Plan de negocios se puede concluir que este ha sido bien diseñado, tenía en sus contenidos los elementos de costos de insumos, número de ventas en flujo de caja mensual y costos asociados al recurso humano. Un elemento importante que asegura el éxito del negocio de servicios de plotter en la Cámara es la participación de dos empresarios destacados en la construcción del modelo de negocios, forma de trabajo que sería recomendable replicarla para el diseño de otros planes de negocios de los servicios de las cámaras tanto en Ambato como en Atuntaqui.

Se recomendó completar el Plan con un reglamento de operaciones de los servicios, que indique temas como la confidencialidad; forma de atención a los socios; tarifas discriminatorias y los destinos de los recursos, así como asigne un miembro del directorio y comisión revisora de cuentas. Con estos complementos el Plan se presentará a visto bueno del MICIP. Sería de una alta conveniencia para el programa que el proyecto se pueda concretar en un breve plazo considerando que hay un equipo empresarial comprometido que se ha esforzado en este emprendimiento y estimularía la asociatividad y los servicios del gremio como un efecto de demostración exitoso.

Se debe valorar explícitamente ante los asociados el compromiso del grupo precursor que traspasó beneficios de su negociación conjunta en la compra de maquinarias a la cámara empresarial por un valor cercano a los 40 mil dólares.

El compromiso de contratar un gerente fue establecido con fecha y la Sra. Burneo aportó con un diseño de perfil de este.

1.3 Tareas futuras y recomendaciones

Seguimiento a los compromisos contraídos para presentar Plan de Negocios del Plotter a MICIP y la contratación del Gerente en Mayo.

Para fortalecer los servicios a los empresarios y por tanto la acción de la Cámara para con sus asociados, es necesario realizar asesoría a la nueva directiva en aspectos organizacionales y técnicos de la gestión de una asociación gremial, que ayuden a decidir sobre la institucionalidad y desarrollo legal de los servicios. Parte de la propuesta fue dejarles material de apoyo para el desarrollo de un modelo organizacional de gremio.

2. Seguimiento al convenio de Encadenamiento hacia delante con principal empresa proveedora de telas. Indutexma

En la jornada previa de diseño de la reunión con el proveedor principal de telas Indutexma, se resolvió proponer en el convenio que la empresa proveedora aportara para la contratación de un profesional a medio tiempo que este a cargo de velar por el cumplimiento de los acuerdos del convenio. Esta propuesta se hizo sobre la base de la buena experiencia de los PDP en Chile que

contempla un profesional a cargo de la ejecución del programa de trabajo, que en algunos casos se contrata y en otras son horas profesionales que asigna la empresa madre.

El convenio fue revisado por los miembros de la directiva y propuesto al dueño y gerente de Indutexma por la misión ONUDI/MCIP y el Presidente del Gremio. El empresario manifestó lo importante de los avances realizados a la fecha. Es destacable que la vinculación mas estrecha entre los empresarios de confecciones y el proveedor de telas, en un lapso no mayor de tres meses, ha significado un beneficio en calidad para los confeccionistas y una disminución de devoluciones de telas por fallas para el empresario, con los consiguientes beneficios para ambos. La capacitación en gestión y contabilidad que otorgará Indutexma se hará en cada lugar productivo.

Recomendaciones

Es recomendable que el técnico que se contrate sea un técnico con un grado de independencia de quien lo financie, que en este caso sería Indutexsa y con conocimiento de los procesos productivos, para encontrar un lenguaje común entre las partes de esta iniciativa de cooperación. También que se diseñe un sistema de seguimiento a los beneficios del convenio para cada una de las partes.

3. Detección de nuevos grupos asociativos y seguimiento a grupo precursor

3.1 Entrevista con el grupo de confecciones tejidas organizado por el Municipio.

Atuntaqui tiene, además de otras fortalezas como programa, un Alcalde comprometido con las formas asociativas de trabajo y con el sector empresarial. Producto de su iniciativa para resolver fuentes de trabajo y mejor calidad de vida para sus ciudadanos, organizó a un grupo de empresarios de confecciones de tejidos de menor tamaño que pertenecen a una organización gremial. Tiene dos personas asignadas por el Municipio para apoyar sus actividades y presentarse inicialmente a licitaciones publicas para venta de sus productos.

El grupo cuenta con un líder – (nombre) – y nos indicaron que estaban iniciando la capacitación. Las dos funcionarias municipales que trabajan con el grupo requieren de un apoyo mas especializado en los temas de desarrollo de asociatividad. El grupo será incorporado al trabajo en Atuntaqui, pero es recomendable que el diseño de las actividades a emprender cuente con un protagonismo mas destacado de los empresarios. Se percibe por parte del Municipio cierta tendencia a una relación paternal que puede repercutir en la generación de confianzas para el desarrollo exitoso de un esquema de asociación de esta naturaleza. En la visita recomendamos al empresario líder y las funcionarias municipales a cargo, la necesidad de realizar dos tipos de diagnósticos: Uno de medición técnica de la situación de las empresas y su capacidad productiva y un segundo diagnostico que debería considerar el estado de animo de los integrantes y su percepción del mercado. Una vez que esto ocurra se podrá determinar los espacios posibles de iniciar experiencias de trabajo conjunto para el grupo. Recomendamos además generar los espacios para que los futuros miembros del grupo (que no será todo el gremio); se conozcan en otros planos, así como se conozcan sus talleres y/o empresas.

3.2 Grupo precursor de Cámara Atuntaqui.

No pudimos efectuar la reunión con el grupo, y quedó pendientes para una próxima visita la revisión del Plan de Actividades, básicamente debido a la falta de tiempo de sus encargados que además estaban en el diseño del Plan de Negocios del Plotter.

3.3 Tareas y Recomendaciones

Debería prestarse un especial apoyo con instrumentos de medición y traspaso de experiencias al grupo de tejidos que funciona al alero del Municipio. Existen condiciones positivas para que este grupo se desarrolle, sin embargo las funcionarias municipales de un gran compromiso con los temas asociativos no cuentan con la metodología adecuada para construir un camino que paulatinamente vaya desarrollando las confianzas entre los empresarios, a riesgo de asumir ellas el liderazgo.

Con relación al grupo precursor, se hace necesario darle una prioridad para su formalización en la próxima visita.

ANEXO 3: INFORME VISITA FEBRERO 2004

INFORME DE PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN ECUADOR, PROGRAMA ONUDI.
(ENERO-FEBRERO 2004.)

INIAP Consultores

Objetivo: Sensibilización para la conformación de actividades asociativas de los empresarios confeccionistas de Atuntaqui.

Para el cumplimiento del objetivo en esta primera fase se consideraron las siguientes actividades:

- I. Visita de Empresarios de Atuntaqui a Chile
- II. Visita de Consultores INAP a Atuntaqui

I. Visita de Empresarios de Atuntaqui a Chile

1. **Organización:** Coordinado por la Sra. María del Carmen Burneo y Don Marco Dini, viistan Chile 6 empresarios de la localidad de Atuntaqui. (*Fichas de empresarios en Anexo 1*)
2. **Agenda de Trabajo:** La agenda contempló actividades que dieran cuenta de la experiencia institucional en el área de fomento a la asociatividad , así como de las empresas privadas beneficiarias.

- **Instituto Textil de Chile A.G (INTECH).** Agente Operador intermediario CORFO para el sector textil y Confecciones. Reunión almuerzo con su Presidente, Mario García y el Director Ejecutivo del Programa (DE), Augusto Maureira.

En dicha reunión cada uno de los empresarios recibió datos actualizados de la balanza comercial del sector Chile-Ecuador. Conoció de la experiencia del trabajo de Agente Operador CORFO y en la formación de grupos asociativos. El DE planteó que el sistema CORFO, pese a ser complicado en su tramitación tiene de positivo el apoyo a los empresarios con reglas claras y transparentes para todos los componentes del sistema. Es así como han desarrollado plataformas comerciales en México y Canadá.

- **Gerencia de Fomento de CORFO.** Reunión con Gerente (Subrogante) Ma. Angélica Ropert y Product Manager de Proyectos Asociativos Horizontales (Profos) y Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP. Los empresarios pudieron conocer del Sistema de Fomento a las empresas de CORFO, número de Agentes, Operaciones y forma de funcionamiento. Además conocieron casos particulares de desarrollo de proveedores y proyectos asociativos.

- **EMPRESA FOSTER JEANS**

Reunión en la Empresa con Daniel Guelfand, Gerente de Exportaciones. Empresa con Éxito exportador a partir de estudios realizados en colectivo, e integra un PROFO con sus proveedores para penetrar mercados extranjeros. Ellos trabajan asociativamente hacia los mercados de México, Canadá, Colombia y Puerto Rico.

- **TIP Y TOWN. Empresa de Tejidos.**

Reunión en la Empresa con Carlos Barros, Socio.Gerente. Empresa exitosa en las exportaciones hacia Canadá a partir de su participación en un PROFO que mantiene una oficina en Montreal. La empresa estudiará el mercado de EEUU con asistencia de consultores expertos que aportan además el trabajo hacia Canadá y España.

- **INDUSTRIA TEXTIL LA SCALA. Confecciones de Dama**

Reunión en al empresa con Harry Zycer, Socio- Gerente. Conocieron de la participación de la empresa en el PROFO Hi Fashion, experiencia de implementar esquemas asociativos consistentes en vender prendas de productores en su sala de ventas, compartir un experto extranjero que le produjo buen impacto, conocer las empresas del grupo y emprender un esquema exportador hacia EEUU en sociedad con una de las empresas del grupo y con el apoyo de Prochile. La empresa define la experiencia como satisfactoria, aunque cuando también señaló dificultades ocurridas, por lo que se estimó conveniente mostrar esta faceta de la asociatividad.

- **CONFECCIONES CARRUSEL, Ropa de Bebé.**

Reunión en la empresa con Mauricio Motles, Dueño-Gerente, para conocer la experiencia en Profos y los esquemas de venta actual y producción del Sr. Motles. Empresa que funciona con estándares internacionales y que exporta el 80% de su producción, de tamaño similar a los empresarios de Atuntaqui y que formó el primer esquema asociativo Infanchile.

Conclusiones:

La visita cumplió los objetivos de sensibilización con relación a la generación de esquemas asociativos. Visitaron las empresas en sus procesos productivos, consultaron sobre tipo de máquinas y formas de organización de la producción, copiaron algunos buenos ejemplos. Adicionalmente, visitaron negocios establecidos para comparar precios de sus productos. En el esquema institucional pudieron observar que los grupos asociativos se organizan adecuadamente, contratan profesionales y requiere de aporte y disposición empresarial.

Se cerró la visita con una jornada – almuerzo, donde participa Marco Dini; en la cual los empresarios hicieron su evaluación; se revisaron los acuerdos y se establecieron compromisos con relación a la visita de los consultores y empresario a Atuntaqui.

II. Visita de Consultores INAP a Atuntaqui.

De acuerdo a los TR durante la segunda semana de Febrero; un Consultor de INAP (Ma. Angélica Vega) y un empresario (Mauricio Motles) visitaría Atuntaqui y a la Cámara de Comercio, y sus industriales para sensibilizar sobre actividades asociativas, detectar y promover la formación de grupos con objetivos comunes de acción.

El estado de ánimo y la Agenda fue preparada con esmero, influyó en ello el conocimiento previo entre las personas ocurrido durante y en la misión a Santiago.

La Agenda previamente establecida consideró: Encuentro con autoridades de Gobierno (Ministerio de Industrias y Comercio) en Quito; y visita a empresas de Atuntaqui, así como encuentros ampliados y en grupos más pequeños de empresarios confeccionistas. (se incluye agenda adjunta)

Desarrollo de la Misión:

2.1 Visita a Gobierno: Junto a la Sra. Burneo, Directora Ejecutiva del Programa, nos reunimos en Quito con el Sub Secretario del Ministerio, Ing. Xavier Abad, la contraparte para el Programa ONUDI, Sra. . Ligia Tamayo, y la ejecutiva del Ministerio encargada del programa en Atuntaqui Sra. Adriana Cárdenas.

Temas:

La relevancia para el gobierno del éxito de este programa y la preparación de mejores condiciones de competitividad para las empresas frente al próximo TLC, el cual puede servir de modelo para otros sectores.

La experiencia chilena y la valoración de la gira de las empresas a Chile

Con relación a esto último, el subsecretario manifestó su interés en viajar a Chile a conocer la experiencia del sector Gobierno en el apoyo a entornos competitivos para las empresas.

Los consultores nos comprometimos a hacer gestiones, en la medida de nuestras posibilidades en este aspecto; haciéndole llegar al Sr. Alvaro Díaz este interés.

Se acordó que el Ministerio enviaría una carta al Subsecretario manifestándole el aporte de la experiencia chilena y de los consultores.

2.2 Visita a Atuntaqui.

La visita tenía cuatro componentes:

- 2.2.1 Visita a las empresas
- 2.2.2 Seminarios con Empresarios convocados por Cámara de Comercio
- 2.2.3 Encuentros con grupos de trabajo para avanzar en la concreción de las actividades y puesta en marcha de los grupos asociativos.
- 2.2.4 Fortalecimiento de la institucionalidad de la Cámara de Comercio.

2.2.1 Visita a las empresas.

Se observa un buen estado de ánimo en los empresarios, sobre todo del grupo líder que fue el que visitó Chile. El ambiente además estaba sensibilizado porque los integrantes de la misión a Chile habían difundido previamente un video de la visita a la empresa de Motles.

Características de las visitas: Ellas se realizaron en forma colectiva, hecho inédito en la ciudad, participaron en las visitas alrededor de 22 empresarios.

Durante las visitas a 9 empresas, Mauricio observó y opinó sobre los procesos de producción y los locales de venta.

A modo de resumen, en las visitas a las empresas pudimos observar lo siguiente:

- a. La gran mayoría de las empresas son de tamaño pequeño; con buen nivel tecnológico de máquinas de coser, rectas y overlock.

- b. Los empresarios pudieron hacer consultas específicas sobre los procesos productivos.
- c. En el corte se usa todavía moldes en cartones.
- d. La Producción es variada tanto en artículos como en tallas y modelos; lo que dificulta los ahorros de trabajo en especialización y los arriesga a tener stocks.
- e. Stocks de producción y lotes de saldos sin vender.
- f. Se observó en dos empresas la contratación de menores.
- g. Buena calidad de las telas y de la confección, aun cuando todavía se produce de primera y segunda selección.
- h. La mayoría de las empresas, cuenta con locales de venta para sus productos
- i. Se observa que existen condiciones para obtener productos de mejor calidad y precio; que pueda comercializarse en mejores condiciones competitivas.
- j. Empresas cumplen parcialmente con la normativa de seguridad industrial.

En cuanto a los niveles de asociatividad, este primer paso contribuyó a que los empresarios puedan sacar sus conclusiones de los beneficios que tendrían de unirse para mejorar la competencia de sus productos.

Se destacan: estado de ánimo de los participantes, número de asistentes a las visitas lo que permitió la incorporación inmediata al grupo de nuevos empresarios, la implementación inmediata de medidas correctoras propuestas por Mauricio (por ejemplo corte de hilachas realizados por las propias operadoras que permite redistribuir la gestión de operación y disminuir costos, aumento la productividad de la operadora ante la oferta de un mejor pago); la colaboración para mejorar formas de estampar que propuso un empresario a otro; la propuesta de negocios conjuntos.

Contribuyó al éxito de esa actividad los niveles de confianza y aprendizaje realizados en Santiago.

2.2.2 Seminarios con Empresarios convocados por Cámara de Comercio

En estos encuentros se expuso por parte de María A Vega, M.Motles y C.Burneo, la experiencia de lo visto en terreno, temas específicos de producción y competitividad y experiencias en el desarrollo de esquemas de trabajo asociativo.

Se destacan en estas actividades: participación numerosa de empresarios, preguntas sobre experiencias de trabajo tanto en el ámbito empresarial como asociativo, y experiencias contadas.

A modo de muestra:

- "probé la formula de corte de hilachas y me resultó"
- "esta es una experiencia concreta que nos interesa"
- "seria bueno conocer de otras formas de producir más eficiente"
- "por primera vez después de la reunión nos juntamos los miembros de mi familia, que somos confeccionistas a ver que podíamos hacer"
- "el primer paso para hacer cosas juntos es la confianza"
- "necesitamos salir para conocer mas del mundo y los clientes"
- "tenemos temor para salir a vender afuera, no sabemos"
- "¿Cómo podemos hacer para ponernos de acuerdo en producir en forma especializada y no andar produciendo de todo para satisfacer al cliente?"
- "yo no hacia pijamas pero como el cliente me lo pidió tuve que hacerlo"

- " una muestra de lo que se gana con asociatividad es que íbamos a comprar plotter a USA 25.000 y cuando le dijimos que podríamos comprar cinco plotters rebajaron cada uno a USA \$14.000, así es que ganamos USA 45.000 dólares más dos software gratis para los servicios comunes"
- "hay que concretar planes de trabajo para que no quede esto en nada"

2.2.3 Encuentros con grupos de trabajo para avanzar en al concreción de las actividades y puesta en marcha de los grupos asociativos.

Se consolidó un primer grupo de 10 empresarios que tiene entre sus acciones a realizar lo siguiente:

- i) Diseño de un plan de trabajo común por un año
- ii) Contratación de un gerente del grupo, ONUDI se compromete a financiar un % por 4 meses para el arranque
- iii) Investigación conjunta de mercados
- iv) Compras comunes
- v) Visita a clientes

Con relación a la posibilidad de formar otros grupos; se propone testear conformación de un grupo de tejidos con liderazgo de Indutexsa, empresa de tejidos de damas.

En el esquema de desarrollo de proveedores se visitó la empresa Indutexma, proveedora de hilos y tejidos de punto. Ellos están dispuestos a generar un programa conjunto en que se fortalezca la relación entre esta empresa y sus clientes, los empresarios de Atuntaqui

2.2.4 Fortalecimiento de la institucionalidad de la Cámara de Comercio

Posterior a la Feria de Atuntaqui de la Confección, la cámara planifica invertir en servicios comunes para los socios: Comprar un ploter con las utilidades de la expoferia y se contratará un encargado técnico para ver servicios de compra y proveeduría comunes

De igual manera se conversó con equipo de la USE, para fortalecer su participación.

Sobre la USE, se ha detectado debilidad de esta institución para apoyar a los empresarios, lo que significa que han tenido poco éxito en el seguimiento de las acciones propuestas por el consultor para el mejoramiento de la producción.

En todas estas actividades realizadas en Atuntaqui, participan además; dos integrantes del Gobierno y la Gerente de Calzado de Ambato

Conclusiones y Recomendaciones

1. Sobre la Metodología:

En la misión se pudo comprobar que la intervención para la formación de los grupos asociativos, tiene mas probabilidades de éxito en la medida que los empresarios llevaron a la práctica algún tipo de actividad asociativa. Adicionalmente se esta dispuesto a escuchar cuando se les habla un lenguaje cercano y de experiencias apropiables. En este marco, el viaje previo para conocer a otros empresarios con experiencia en el ámbito asociativo fue de un alto valor. Además el contacto con empresarios exitosos, de similar tamaño, los pone en una mejor disposición para desarrollar las confianzas imprescindibles en la aplicación de estos esquemas de trabajo.

En los empresarios se observó que se requiere iniciar los procesos de formación de grupos con acciones comunes, aunque sean pequeñas, pero que tengan resultados concretos, de tal modo que sirva de ejemplo a seguir para el resto de la comunidad gremial.

Las visitas entre empresas constituyeron un hito para el territorio, dado que hasta antes de la misión no socializaban sus procesos de producción, ello significo que se amplio el grupo asociativo inicial, con dos nuevos integrantes.

2. Las empresas y su competitividad

Hasta antes de la dolarización, los productos de muchas de estas empresas se vendían al exterior, a través de intermediarios, ello permite concluir que los productos tienen un mercado potencial, pero que quedaron fuera por un tema de precios.

Se observó por parte de M. Moles, empresario integrante de la misión, que la calidad de los insumos, así como las maquinarias existentes son adecuadas, pero que se requieren cambios en los procesos productivos, mejoramiento de la productividad y realizar inversiones en ciertos hitos críticos: por ejemplo planchado, control de calidad, corte y trazado.

En el corte ha habido un primer paso de mejoramiento con la instalación de modelos en cartones para corte, sugerida por el consultor experto Sr. Vega. Esto ya estaba implementado en las 9 empresas que se visitaron. Un nuevo paso será la compra de Plotters, con lo que el proceso facilita ahorro de tiempo y en un porcentaje menor ahorro en tela.

Para implementar esta modernización en las empresas, las más grandes (5) están cotizando la compra de plotters en forma individual y un plotter para la asociación. La negociación de la compra se haría por volumen y ya han conseguido cotizaciones que les permitirían ahorrar cerca de US\$ 45.000 y obtener otros beneficios adicionales.

Un aspecto cultural que incide en las empresas es que, en la mayoría de ellos, no existe el concepto de que producción y comercio son dos negocios aparte. Esto significa que cada empresario produce una variada gama de productos con el objetivo de surtir sus locales de venta. Ello incide en acumulación de stocks y manejo menos eficiente de los recursos.

Se recomienda establecer intercambio de productos para la venta en una primera etapa en los locales propios, por ejemplo, que las empresas que fabrican pijamas se provean de ropa de niños en tela o punto, de otra empresa y vice versa, para garantizar una oferta diversificada y una mayor eficiencia en los procesos.

Se ve difícil en esta etapa que puedan acordar una especialización productiva, sin embargo esta cultura puede cambiar en la medida que los integrantes de un grupo asociativo acuerden productos para generar una oferta al exterior (fuera del país como en otras regiones)

Observamos que los empresarios tienen poco conocimiento y vivencias acerca de los mercados externos y o del mundo. En algunos casos, esto influye también para que integren con celeridad cambios técnicos necesarios para el mejoramiento de sus productos. Por lo que recomendamos que a la par con la implementación de asistencias técnicas, se realicen visitas a otras empresas y experiencias.

En resumen para mejorar la competitividad de los productos, es necesario: (a) mejoramiento tecnológico en algunas áreas de la producción (b) mejora de diseño y calidad de los productos (eliminar productos de segunda) (c) Reducción de costos, a través de mejoras en procesos productivos y otros, cuidando siempre el recurso humano (e) eliminar el empleo de menores y mejorar las normas de seguridad.

3. Propuesta de la Consultoría.

En el diseño de una estrategia de mejoramiento de la competitividad de las empresas de confecciones esta consultoría hace una propuesta para que los empresarios analicen y priorizen como llevar a cabo las siguientes líneas de acción.

3.1 Objetivo de la propuesta

Contribuir a mejorar la competitividad de las empresas de confecciones integrantes de la Cámara de Comercio de Atuntaqui.

Para el cumplimiento de este objetivo se pueden establecer

- a. Esquemas de grupos asociativos, donde la empresa integrante perciba directamente los beneficios de la asociatividad.
- b. Esquema de generación de servicios comunes de la Cámara.

3.2 Líneas a Desarrollar para mejoramiento de la competitividad de las empresas

Línea estratégica	Objetivos Específicos	Actividades	Situación Observada	Propuesta
1. Modernización de las empresas	Mejoramiento de los procesos productivos	Compras conjuntas	Tipo de máquinas de coser (tanto rectas como overlock) similares en marca, lo que facilitaría la compra de insumos conjuntos como agujas, repuestos y los servicios de mantenimiento.	Medir cuales son los insumos y demanda posible para acordar actividad asociativa. Establecer condiciones de pago y otros
		Insumos Conjuntos	Insumos que se usan en confección con calidades similares	Medir cantidad de Hilos, cierres, botones, elásticos y otros que se ocupan para comprar de manera común
		Colaboración para mejoramiento de procesos	Poca colaboración para traspaso de experiencias; estampado, corte de hilachas	Realizar Plan de visitas entre empresas y traspaso de nuevas experiencias
		Producir en calidad similar	Se observa artículos de primera y segunda	Promover producción de artículos sin fallas, para en futuro ir a normas de calidad
	Promover la profesionalización en la gestión.	Mejorar la gestión y la información	Las iniciativas no siguen adelante por falta de tiempo de los empresarios	Contratación de profesional para un grupo de empresas que gestione actividades en común

	Incorporación de Tecnologías	Incorporar software para trazado; Maquinas de planchado; maquina de corte de piezas pequeñas	Trazado en cartón Algunas empresas tienen métodos de plancha atrasados	Compra de plotters en común con un único proveedor para obtener mejores condiciones en precio y manutención. Diagnosticar necesidades tecnológicas y obtención de beneficios por acciones asociativas
2. Mejoramiento de estrategias de Comercialización	Conocer los clientes y mercado	Contar con perfil de clientes y relación directa cliente-empresa	Dependencia de vendedores	Detectar necesidades de cliente para mantención de cartera y diseño de productos
	Generar canales de ventas y distribución	Generar espacios de venta conjunta	No existe el concepto de que producción y comercio son dos negocios aparte.	Establecer intercambio de productos para la venta en una primera etapa en los locales propios, por ejemplo, que las empresas que fabrican pijamas se provean de ropa de niños en tela o punto, de otra empresa y vice versa, para garantizar una oferta diversificada y una mayor eficiencia en los procesos
	Mejorar diseño y técnicas de venta	Compra de materiales conjunta	Cada uno de los empresarios busca sus diseños incurriendo en gastos que pueden disminuir	Compra conjunta de revista de tendencias por rubro; visitas en grupo a lugares donde se exhiben tendencias

Linea estratégica	Objetivos Específicos	Actividades	Situación Observada	Propuesta
3. Desarrollo empresarial, recursos humanos y generación de redes	Capacitación de personal y supervisores	Organizar Cursos de formación o entrenamiento de operarios y supervisores	Existe demanda insatisfecha	Generar Plan de Capacitación de personal en forma asociativa
	Promover acciones de colaboración con proveedores.	generar un esquema de encadenamiento hacia delante	Existe proveedor bastante moderno en maquinarias, localizado en el territorio que requiere de afianzar lazos de cooperación con sus clientes para testear calidad y demanda y para vender en forma estable.	Evaluación de un modelo de cooperación y apoyo en diseño, gestión y comercialización
	Promover Misiones de Exploración de Mercados y desarrollo tecnológico.		Empresarios tienen poco conocimiento y vivencias acerca de los mercados externos y o del mundo. En algunos casos, esto influye también para que integren con celeridad cambios técnicos necesarios para el mejoramiento de sus productos.	Realización de visitas a otras empresas y experiencias y misiones de exploración

4. Apoyo a formación de Grupos y Esquemas de Acciones Asociativas

4.1 Formación de Grupos horizontales

a. Grupo precursor

Este grupo esta compuesto por 9 miembros y debería generar un plan de trabajo acorde a los siguientes criterios establecidos en las reuniones sostenidas con sus integrantes.

- Diseño de un plan valorizado- de al menos un año de trabajo conjunto- donde se establece de común acuerdo los aportes propios. Las empresas que participen en estos grupos deben tener algún grado de solvencia
- Contratación de un profesional que ejecute dicho plan –con honorarios fijos y variable por resultado. El perfil será determinado de acuerdo al plan de actividades, este deberá funcionar en espacio independiente y no tendrá relación preferencial con ninguno de sus contratantes.
- Las actividades se escogerán también usando el criterio de privilegiar aquellas que en el corto plazo tengan buenos resultados, para estimular el posicionamiento de éxito del primer grupo.
- Los temas de interés podrían ser: comercialización conjunta; compra conjunta y misión al exterior. Se propone la visita de empresarias mujeres a Chile.

b. Exploración de otros grupos para formar:

- Prospeccionar las posibilidades de generar un grupo de confecciones en tejido, sobre la base del liderazgo de INDUTEXSA, empresa exportadora con una muy buena calidad de sus productos y precios adecuados. Indutexsa no esta ubicada en Atuntaqui lo que a veces hace difícil una comunicación expedita, de otra parte es la única empresa distinta del grupo anterior, no se ha integrado a las actividades porque la comunicación ha sido dificultosa. Tendría mas puntos en común con otras empresas similares, maquinaria, hilado, forma de planchado.
- Podría evaluarse un grupo de trabajo de empresas que tienen local de venta para mejorar políticas de comercialización.

4.2 Servicios de la Asociación Gremial.

En un entorno que favorezca el mejoramiento de la competitividad de las empresas, competitivo; el rol que le corresponde a una asociación gremial moderna que sea aliada estratégica para las empresas de confecciones en Atuntaqui es decisivo para el éxito del clusters.

La Cámara de Comercio se aprecia con un posicionamiento en el territorio y con apoyo de las instituciones públicas de Atuntaqui. Hay raíces históricas de desarrollo de trabajo colectivo en Ecuador y ello puede ser rescatado en forma moderna por la A.G.

Para cumplir este rol se hace indispensable que la AG profesionalice su quehacer y designe un responsable técnico de las actividades y de la institución. La contratación de un gerente es un nodo crítico para el desarrollo de esta y de alguna manera será una forma de medir el futuro éxito de este proyecto, dicho de otra forma, es una forma de medir el compromiso de la AG. Para con el desarrollo de formas asociativas de trabajo. Los empresarios tienen buena voluntad pero sus prioridades deben estar orientadas a sus negocios, a la generación de redes y representatividad. Una de las iniciativas más importantes en el año es la Feria de Atuntaqui que ha sido exitosa y de alcance nacional y de paso es una importante fuente de recursos para el gremio, así como de prestigio. Si la AG solo se concentra en este tipo de acciones, lo más probable es que tenga socios descontentos y se empiecen a armar iniciativas paralelas.

La fortaleza de la AG está dada por la representatividad que esta tenga y por los servicios que otorga a sus asociados, estos también son los pilares para su autosustentabilidad económica.

Por una parte se relacionan con su entorno para obtener mejores posibilidades de desarrollo de sus empresas, así como establecer acciones de responsabilidad social. Esta área es de representatividad política. En el área técnica, está el apoyo a las empresas en la gestión de sus negocios.

Varios son los aspectos que se pueden desarrollar en esta área:

- Feria Anual. Legalizar la forma de funcionamiento de la feria, de tal manera de profesionalizar este servicio en base a lo avanzado, ello porque será necesario dar un salto cualitativo, de tal modo de que los empresarios dirigentes no destinen tanto tiempo a su organización y la feria se convierta en un patrimonio de la entidad gremial, que funciones como negocios.
- Servicios de plotter común. Esta parece ser la idea más avanzada en la AG. Dada la experiencia en otras acciones de este tipo, se sugiere evaluar la prefactibilidad de este proyecto, asegurando la demanda inicial. Porque el interés que se expresa verbalmente por los empresarios para la compra de este tipo de servicios no siempre se expresa en demanda efectiva por estos. En la experiencia chilena, lo que no quiere decir que sea igual para el caso ecuatoriano, esta forma de trabajo no tuvo resultado porque el servicio proporcionado no era impecable, tenía fallas de medida entre el molde y la tela; Porque la demanda no era atendida con la celeridad necesaria. Será necesario establecer reglas muy claras, por Ej. Quien se responsabiliza con las costas de las fallas, generar un sistema de atención cliente transparente en que un cliente no tenga prioridad sobre otro, y buscar los mecanismos para generar confidencialidad en el uso de los diseños que las empresas entregan al centro de escalado y trazado. El desarrollo de este servicio tiene un alto riesgo porque significa inversión para la AG, generar una estructura de apoyo técnico y una relación impecable con los clientes. Se sugiere reevaluar el servicio ofrecido por la Universidad como una forma de hacer práctica.

- Organización de Misiones al Exterior. Cada cuatro años a nivel anual esta la feria tecnológica más importante para confeccionistas y cada dos años existen replicas similares en los continentes. La AG puede dar este servicio de organización de la participación en estas ferias o en otras, con una discriminación positiva hacia los socios- Si se realiza desde la AG, se puede obtener la masa crítica para obtener beneficios ya sea en forma directa o con la agencia de viajes que se contrate.
- Servicios de información de mercados y productos. Como una forma de mejorar los negocios la AG podría tener abierta la posibilidad de trabajar este tipo de servicios, haciendo convenios con entidades promotoras de negocios y / o entidades publicas. De otra parte, una revista puede apoyar la transparencia de información.
- Servicios de venta de saldos y liquidación de stocks. Sugerimos que se consideren acciones de compra común y venta de stocks. Esto además porque es conveniente aprovechar la experiencia acumulada y positiva de la organización de la feria de la confección de Atuntaqui, que organiza anualmente la Cámara de Comercio.
- Convenio con proveedor para la formación de un encadenamiento productivo hacia delante (1 proveedor con varios clientes. Observamos un proveedor bastante moderno en maquinarias, localizado en el territorio que requiere de afianzar lazos de cooperación con sus clientes para testear calidad y demanda y para vender en forma estable. Un modelo de cooperación y apoyo en diseño; gestión y comercialización podría evaluarse.
- Generar servicios y convenios de capacitación con el instituto de confecciones, entre otros

4.3 Entorno para mejorar competencias

Pudimos observar cierta debilidad de la Unidad de Apoyo técnico de la Universidad, USE, algunos empresarios manifestaron que no estaban de acuerdo con su contribución. La USE sin embargo realiza esfuerzos por estar mas cerca de los empresarios incluso buscando la forma de trasladarse a Atuntaqui. Por acuerdo de trabajo de la misión, incluyendo Gobierno, se decidio hablar con USE y manifestarle la preocupación por esta imagen existente en algunos empresarios, así como pedirle que estén mas cerca de sus necesidades.

De otra parte, Atuntaqui puede convertirse en una comuna que genere una cultura asociativa, sobre todo recuperando las raíces ancestrales. Han aparecido nuevas oportunidades, gracias a las relaciones del Sr. Dini, de generar el apoyo de otras instituciones. Se testeó la posibilidad de incluir a través del Instituto de la Confección cursos en el territorio, como una primera etapa para la instalación de un centro de formación en la comuna y de fortalecer un programa de trabajo entre una empresa de gran tamaño (proveedor de textiles) proveedora con clientes (confeccionistas) de menor tamaño, a través de AITE con Proyecto Fomin.

INAP CONSULTORES

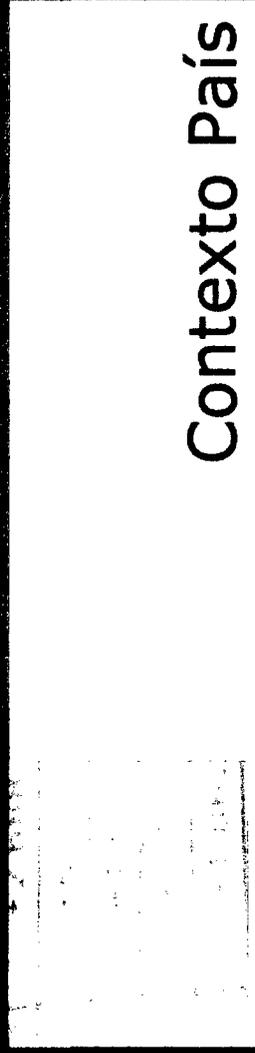
Cierre Visita Empresarios Textiles de Atuntaqui- Ecuador

Maria A. Vega M
mavega@inap.cl.
Hotel Fundador; Enero 2004
Santiago de Chile

CONTENIDOS



Objetivo



Contexto País



Sistema Fomento

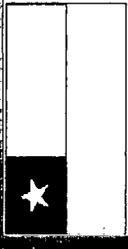
INTECH Y EMPRESAS SOCIAS



CORFO



OBJETIVO DE LA MISION



Conocer

Experiencia de un grupo de empresas chilenas del sector textil y confección en lo concerniente a actividades asociativas; búsqueda de mercados; encadenamientos productivos; transferencia tecnológica

Experiencia de Instituto Textil A.G. en la promoción de redes empresariales en el sector

Institución Pública , CORFO; y su gestión de apoyo a las actividades asociativas de las empresas.

Establecer

Intercambio y Preparar visita de misión chilena , consultoría ONUDI a Atuntaqui



ECONOMIA CHILE

(variaciones porcentuales)

	1986-1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Producto Interno Bruto	7,7	6,6	3,2	-1	4,4	2,8	2,1	3,2
Inflación	14,5	6	4,7	2,3	4,5	2,6	2,8	1,1
Desempleo	6,8	6,1	6,3	9,8	9,2	9,1	8,8	8,2
Aranceles	14	11	11	9	9	8	4,6	3,7

PERFIL POBLACION

15.2 Millones de habitantes

Urbana: 87% y Rural 13%

Hombres (49,3) Mujeres (50,7)

Alfabetismo: 95,8% (población >10 años)

Santiago: 6 Millones de habitantes



ANTECEDENTES ENTORNO

Las empresas se clasifican por volumen de ventas anuales

Clasificación	UF	M\$	US\$
Microempresa	0 a 2,400	0 a 38,400	0 a 55,652
Pequeña Empresa	2,401 a 25,000	38,400 a 400,000	55,653 a 579,710
Mediana Empresa	25,000 a 100,000	400,000 a 1,600,000	579,711 a 2,318,841
Gran Empresa	sobre 100,001	sobre 1,600,000	sobre 2,318,841

NUMERO DE EMPRESAS

Clasificación	EMPRESAS			VENTAS ANUALES		
	Cantidad	Partic.	Partic.	1.000 UF	%	UF/Empresas
Sin ventas	237.964	41%	Excluidas	-----	----	X < 1UF
Micro Empresa	283.856	48%	81%	134.801	3%	475
PYMES	61.337	10%	18%	785.886	17%	12.813
Grandes	4.195	1%	1%	3.599.513	80%	858.048
Subtotal excl. S/ven	349.388	59%	100	4.520.200	100%	12.938
Total	587.352	100	-----	-----	-----	-----

PARTICIPACION DE LAS EMPRESAS SEGÚN TAMAÑO

Microempresas

Pequeñas y medianas

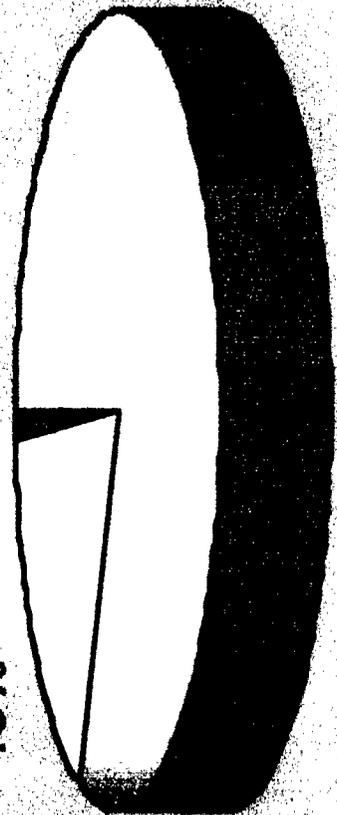
Grandes

Numero de empresas

18%

1%

81%

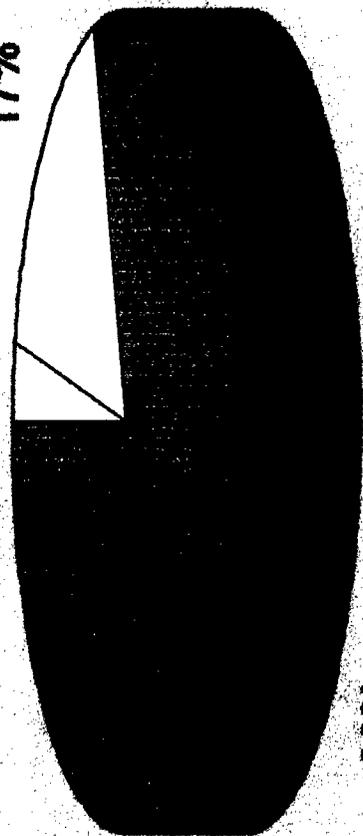


Volumen de Ventas

3%

17%

80%



INAP

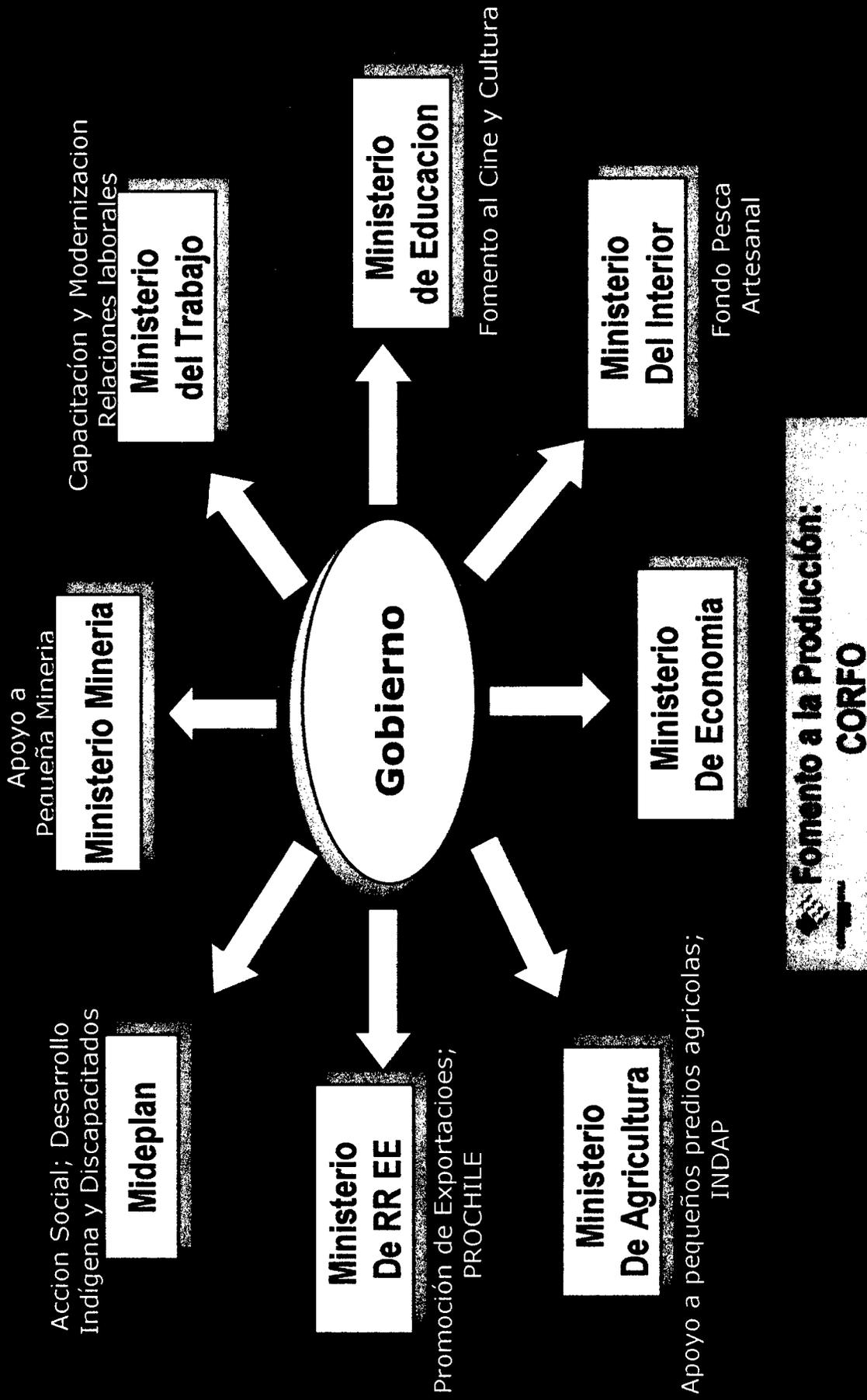


INAP CONSULTORES

PARTE II. Sistema de Fomento en Chile

Maria A. Vega M
mavega@inap.cl.
Hotel Fundador; Enero 2004
Santiago de Chile

INSTITUCIONES PUBLICAS CON APOYO A LA MIPYME



actividades asociativas; búsqueda de mercados;
encadenamientos productivos; transferencia tecnológica

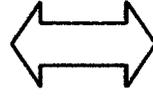
Foster: Gerente Comercial

Tip Town: Gerente General

La Scala: Gerente General

Carrousel: Gerente General

Empresarios



INTECH, Instituto Textil de Chile

Mario García: Presidente INTECH
Augusto Maureira; Director Programa

promoción de redes empresariales en el sector

LA EXPERIENCIA ASOCIATIVA

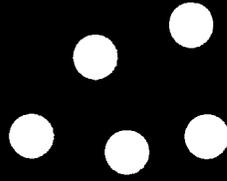
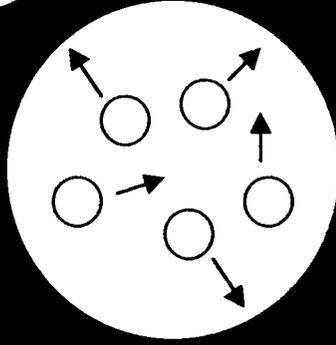
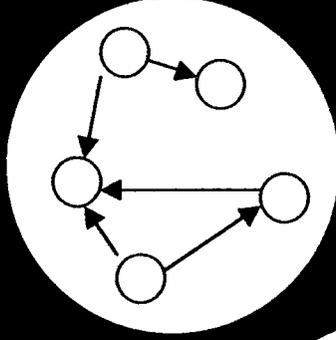
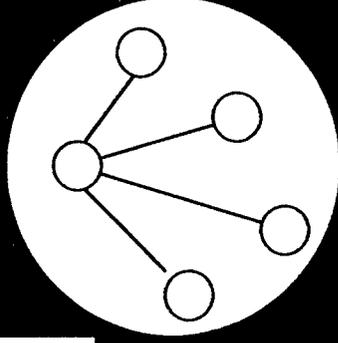
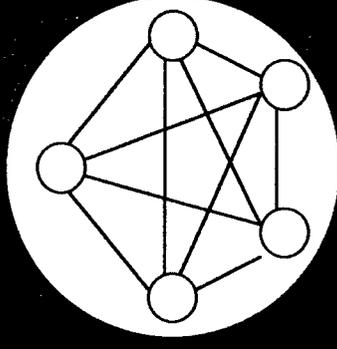
(Algunos aprendizajes)

Proceso: Paulatino

Practica: Operación, fracasos y aciertos

Marco: Reglas claras, disposición, confianzas

Beneficios: Inversión de negocios



CURVA DE CRECIMIENTO

TIEMPO

LA EXPERIENCIA ASOCIATIVA

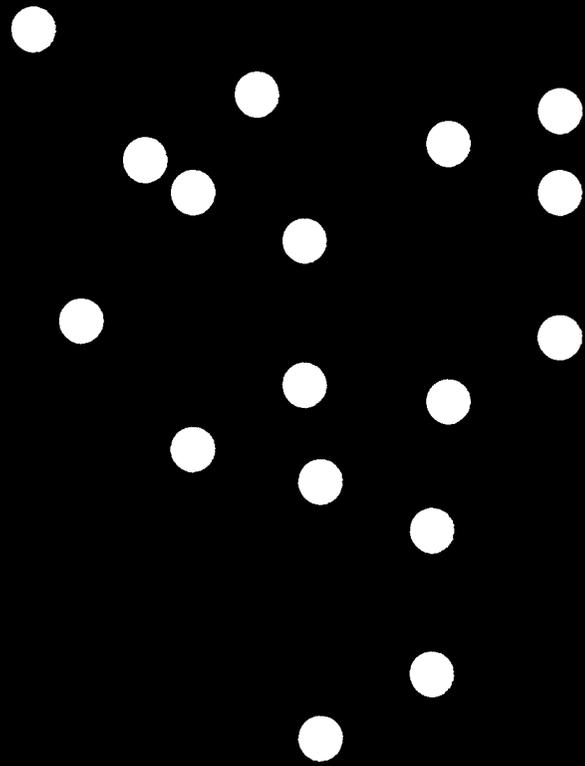
(Algunos aprendizajes)

Los empresarios y las
empresas

El articulador

La estrategia de
negocios (El proyecto)

El entorno



LAS EMPRESAS Y EMPRESARIOS

- ✓ Dispuestas a invertir en nuevas áreas de negocios y mejoramiento
- ✓ Disposición a la asociatividad
- ✓ Incorporan la internacionalización en su misión de mediano y largo plazo.
- ✓ Rigurosas en la selección de gerente y asesores.
- ✓ Alta capacidad para articularse con organismos sectoriales, públicos y privados.

EL ENTORNO

- ✓ Coordinar con el entorno mejores oportunidades
- ✓ Reglas claras y estables
- ✓ Relación adecuada público - privada

EL ARTICULADOR

- ✓ Rol importante de quien articule: Espacio de posibilidades
- ✓ Generador de Confianzas y Equidistante
- ✓ Capacidad de Gestión y apertura
- ✓ Capacidad Técnica
- ✓ Impulsor de redes de apoyo
- ✓ Transparencia

EL PROYECTO

- ✓ Negocios e Inversión
- ✓ Componente de Mejoramiento Técnico-productivo y de Gestión
- ✓ Metodología adecuada de diagnóstico e intervención
- ✓ Objetivo compartido
- ✓ Indicadores de resultados

LAS EMPRESAS (factores de éxito)

- ✓ Dispuestas a invertir en nuevas áreas de negocios y mejoramiento
- ✓ Disposición a la asociatividad
- ✓ Incorporan la internacionalización en su misión de mediano y largo plazo.
- ✓ Rigurosas en la selección de gerente y asesores.
- ✓ Alta capacidad para articularse con organismos sectoriales, públicos y privados.

CASOS VISITADOS

Clara orientación exportadora

Terceriza Producción

Requiere de proveedores de calidad

Redes verticales

**Sport
Jovenes**

Experiencia Asociativa disminuye Costos y

facilita acceso a Mercados Externos

Orientado a producir a pedido sin marca propia

Chalecos

Cambio en la Cultura Empresarial

Mejoramientos productividad

**Ropa
Dama**

Líder y promotor y generador de redes

Innovación

Clara orientación exportadora

**Ropa
Infantil**

BENEFICIOS

- ✓ Traspaso de experiencia
- ✓ Economías de Escala
- ✓ Mejora capacidad de negociación
- ✓ Mayor y mejor información

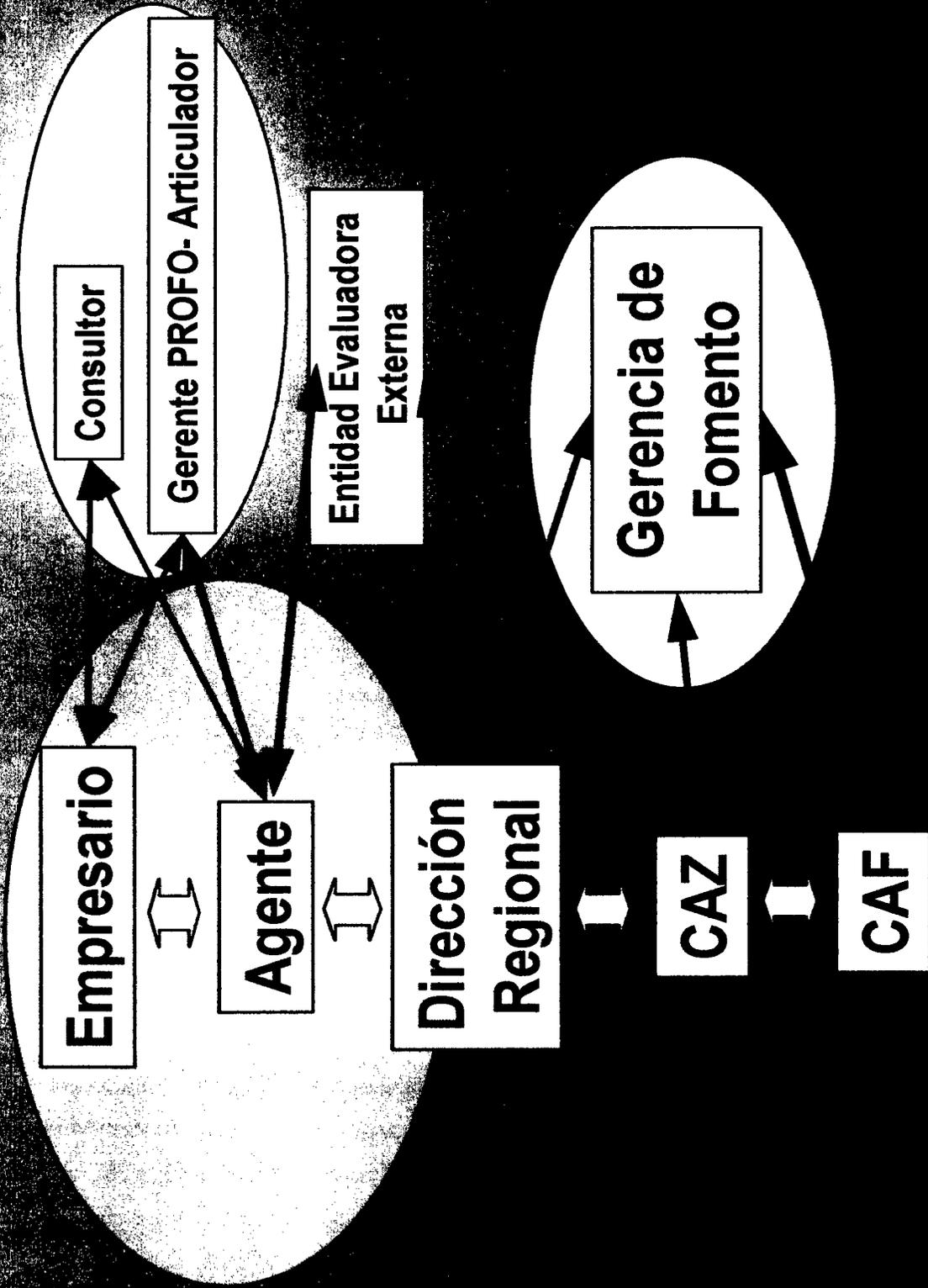
Mejores Ventas

Mejoramiento
Posición
Competitiva

Menores Costos



SISTEMA DE GESTION DE FOMENTO



AGENTES OPERADORES INTERMEDIARIOS

I Región
Cordenor - Sercotec- C.C.I.I

II Región
CDP - Sercotec

III Región
Sercotec - Corproa - Codesser

IV Región
Sercotec - Codesser

V Región
Codesser - Fedefruta - Cepri
- Sercotec - Cinde - Asimet-
C.CH.V

R. Metropolitana
Asimet - Cepri - Fedefruta - Intech
- Asexma - Acti - C.CH.V -
Sercotec - CCS - Codesser - Asoex

VI Región
Copeval - Sercotec - Asimet
C.CH.V.

VII Región
Codesser - Copeval - C.CH.V
- Sercotec

VIII Región
Asexma Bio Bio - Codesser -
Corparauco - Cepri - Sercotec

IX Región
Cepri - Sercotec - Codesser
- Trafkin

X Región
Codesser - Sercotec -
Codeproval - Trafkin

XI Región
Codesser - Sercotec

XII Región
Codesser - Sercotec

ACCION DE FOMENTO AÑO 2003

PROGRAMA	Cantidad OPERACIONES	Nº EMPRESAS	Aporte CORFO M US\$	Aporte Empresas M US\$
PROFO	498	4.077	14.485	14.485
FAT	2.429	2.672	7.444	7.444
PDP	96	4.435	6.828	6.828
PAG	44	46	3.694	3.694
PI	354	8.412	4.019	4.019
TOTAL	3.421	19.642	3.014	3.014

OBJETIVO FOMENTO PRODUCTIVO

Apoyar a la PYME en el desarrollo de su proceso de generación y fortalecimiento de capacidades que le permitan situarse en un mundo crecientemente competitivo y globalizado, constituyéndose así en un actor clave en el desarrollo económico del país

MODALIDADES DE APOYO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD

- ✓ Individual.
- ✓ Colectivo.
- ✓ Asociativo (Horizontal y Vertical).

CRITERIOS PARA LA ACCIÓN

- ✓ Apoyo a iniciativa privada
- ✓ Proyectos Viabiles
- ✓ Inversión del Estado, minimizando riesgos e instalando capacidades
- ✓ Todos los sectores son elegibles