



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

23216

Informe Final

Programa Integrado Ecuador Componente Dos Desarrollo sustentable de competitividad Industrial mediante clusters

**Pilotos Ecuador:
Atuntaqui y Ambato**

SF/EQU/02/A01

I ANTECEDENTES E ÍNDICE
Informe final
Programa MICIP ONUDI
Piloto Ecuador: Atuntaqui y Ambato
Metas logradas, actividades desarrolladas y recomendaciones

Período 1 de enero a 31-diciembre del 2005

Antecedentes:

Se suscribe un contrato de trabajo con Seproyco Cia. Ltda. para que desarrolle actividades relacionadas con la Coordinación Nacional del Programa MICIP ONUDI - Mejoras Sustentable para la Competitividad Industrial, Componente Asistencia Técnica a PYMES para mejora de competitividad mediante el desarrollo de Clusters, en los Piloto de Atuntaqui con el sector de confección y textil; y en Ambato con el sector calzado y cuero, cuyo período es del 9 de marzo al 31 de diciembre del 2005.

El contrato señala como objetivo central el fortalecimiento de las capacidades institucionales y humanas locales que permitan asegurar y completar el desarrollo de la estrategia del Programa Integrado, en su componente Dos.

La estrategia consiste en dos elementos fundamentales:

- (1) La mejora de la competitividad de las empresas atendidas, especialmente a través de actividades asociativas;
- (2) El desarrollo de capacidades técnicas y profesionales de las instituciones atendidas, especialmente en promoción de proyectos estratégicos de desarrollo de clusters, redes empresariales y cadenas productivas.

Las principales actividades a desarrollar tienen relación con lo siguiente:

Hacer seguimiento de las actividades que se encuentran en desarrollo en los pilotos: articulación de redes; servicios comunes; mejora de capacitación técnica; y planificación estratégica del desarrollo local.

Estimular la participación activa de los actores locales;

Contribuir a la sensibilización de los actores locales sobre la importancia y utilidad del enfoque competitivo de cluster;
--

Estimular el desarrollo y consolidación de relaciones de confianza entre las empresas y las instituciones atendidas.
--

Garantizar el cumplimiento del plan de trabajo de los distintos consultores involucrados en las actividades del Programa;

Facilitar la coordinación entre los distintos consultores y entre éstos y las instituciones nacionales involucradas en el Programa;

Supervisar la participación de los actores locales y el cumplimiento de los acuerdos y compromisos suscritos por éstos;

Asegurar la adecuada documentación de las actividades desarrolladas y de los resultados logrados y el funcionamiento del sistema de monitoreo y evaluación acordado;
--

Preparar materiales acerca de las actividades desarrolladas y promover actividades de difusión de los resultados.

Preparar un informe final con detalles del desarrollo en los pilotos.

El programa MICIP ONUDI en el Componente Dos, se inició en diciembre del 2003, con el trabajo en la ciudad de Atuntaqui, y en mayo del 2004 en la Ciudad de Ambato.

El MICIP señaló como contraparte para el desarrollo de actividades y coordinación al Econ. Jaime Cueva.

El presente informe, se limita a registrar los resultados durante el período 1 de enero al 31 de diciembre del 2005, exclusivamente.

Índice y componentes del Informe

El presente informe contiene varios elementos por lo que se señalan a continuación:

I: Antecedentes e Índice

II: Informe ejecutivo de resultados

Págs. 1-5

III: Resultados del Período enero a Diciembre 2005, en relación a Lineamientos y Componentes del Programa MICIP ONUDI, Componente Dos

Contiene una síntesis de los resultados alcanzado hasta la fecha, para lo cual se ha utilizado la matriz de metas del programa, por componentes, tal como constaba en el documento original del proyecto.

Págs. 5-37

IV Consideraciones Especiales para el éxito de la estrategia

Consideraciones acerca de los elementos claves para el éxito de la estrategia, así como las dificultades y obstáculos que deben ser tomados en cuenta para un desarrollo dinámico de la estrategia. También se plantean sugerencias para el futuro.

Págs. 38-40

V Formato ONUDI para resultados

Matriz de estado de desarrollo de subcomponentes del Programa, elaborada en el formato de ONUDI.

Págs. 41-62

VI 1. Resultados del diagnóstico empresarial en Atuntaquí y Ambato

Encuesta de diagnóstico de empresas sobre los resultados y cambios obtenidos por la intervención del Programa en el piloto de Atuntaquí y Ambato.

Págs. 63-113

VI 2. Desarrollo de proveeduría en cantón Antonio Ante

Págs. 114-115

Señala los resultados del inventario realizado al mes de Diciembre del 2005

VI 3. Encuesta Grupo Asociativo G7 en Atuntaqui **Págs. 116-120**

Refleja la percepción de una red empresarial de pequeños productores de confecciones en Atuntaqui respecto de problemas y preocupaciones que visualizan en su actividad productiva.

VI 4. Net aplicada a empresa GLOBAL COM, red de Atuntaqui **Págs. 121-122**

Resumen nivel de desarrollo de red, mediante la metodología NET.

VI 5. Elementos definidos en Plan Estratégico de Cámara de Comercio de Antonio Ante **Págs. 123-138**

Este informe presentado por la Consultora María Angélica Vega señala los elementos y el nivel de desarrollo en el Plan Estratégico de la Cámara de Antonio Ante, y los avances en cuanto al modelo de gestión que se propone y que está siendo discutido al interior de la Cámara por sus miembros.

VI 6. Síntesis de Plan Estratégico Participativo del Cantón Antonio Ante **Págs. 139-154**

Resume los resultados del proceso participativo del Cantón Antonio Ante, recogidos en el Plan de Desarrollo para los próximos 10 años que ha sido consensuado por los actores locales.

VI 7. Cursos de capacitación realizados en Atuntaqui, Ambato y Quito en el periodo 1 d enero 2004 a 31 de diciembre 2005 **Págs. 155-161**

Resumen de los logros a nivel de empresas y gremios, elaboradas en formato diseñado para el efecto por la Coordinadora Nacional, y que está compuesta de una matriz por cada empresa de las dos ciudades en las que se encuentran los pilotos; así como de los gremios; y proyectos asociativos que se han cumplido.

VI 8. Viajes realizados por la Coordinación Nacional en el año 2005 **Pág. 162**

VII Resultados de Plan de trabajo fase de cierre **Págs. 163-168**

VIII Documentos impresos de resultados

IX Recortes de Prensa Período octubre a diciembre 2005

**II INFORME EJECUTIVO
PROGRAMA INTEGRADO MICIP ONUDI:
MEJORA SOSTENIBLE DE LA COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL
INFORME DE RESULTADOS ENTRE ENERO Y DICIEMBRE 2005**

Componente II: Desarrollo de Clusters

El componente II del programa integrado opera en los clusters de:

- Atuntaqui (confección)
- Ambato (calzado)

Las actividades de apoyo apuntan a:

En Atuntaqui
Sensibilizar líderes locales sobre la importancia de un enfoque sistémico para el desarrollo de la competitividad del sistema productivo local
Formar capacidades técnicas en promoción de cluster, en las instituciones locales
Poner en marcha una instancia de planificación estratégica participativa
Diseño de proyectos comunitarios
Formar competencias técnicas en promoción de redes empresariales
Creación de redes empresariales
Poner en marcha proyectos de servicios sectoriales comunes
Crear una oferta sostenible de asistencia técnica local:
✓ Mejorar la productividad de un grupo piloto de empresas de confecciones
✓ Formar a técnicos de la localidad que se comprometan a dar seguimiento a las actividades de asistencia técnica en las empresas
✓ Testear una metodología de asistencia técnica que se adapte a las necesidades de las empresas locales
Mejorar la oferta de servicios de capacitación técnica

En Ambato
Formar competencias técnicas en promoción de redes empresariales
Creación de redes empresariales
Diseñar proyectos de servicios sectoriales comunes
Crear una oferta sostenible de asistencia técnica local:
✓ Mejorar la productividad de un grupo piloto de empresas de calzado
✓ Formar a técnicos de la localidad que se comprometan a dar seguimiento a las actividades de asistencia técnica en las empresas
✓ Testear una metodología de asistencia técnica que se adapte a las necesidades de las empresas locales
Mejorar la oferta de servicios de capacitación técnica

El Programa prevé también, en el ámbito nacional, fortalecer el sistema de educación técnica y capacitación, a través de:

Piloto en escuela artesanal de Antonio Ante para mejora de oferta de capacitación y vínculo estrecho con demanda de fuerza laboral calificada.
Piloto de red de capacitadores con competencias actualizadas para ser articulados a centros de capacitación registrados en Consejo Nacional de Capacitación en Ambato.
Acciones piloto en Quito en colaboración con la Cámara de Pequeña Industria de Pichincha para Fortalecer el Centro de Diseño y Plotter que se conforma por apoyo de UNDETEX. El Programa facilitará la capacitación técnica de capacitadores de este Centro.
Curso de patronaje industrial y uso de plotter
Mesa de diálogo para el diseño de políticas o acciones de alcance nacional, orientadas a la mejora de la enseñanza técnica y de la oferta de capacitación

A la fecha, Diciembre 2005, el proyecto finaliza sus actividades, luego de dos años de operaciones. Los resultados del año 2005, dentro del período comprendido entre enero y diciembre, son los siguientes:

Asistencia técnica y Servicios de Capacitación:

En Atuntaqui se realizaron dos visitas del consultor especialista en Textiles y confecciones, Ing. Francisco Vega, con el fin de brindar *asistencia técnica en planta* a las 10 empresas seleccionadas. En mayo 2004, se decidió, dados los excelentes resultados obtenidos, que se incorporarían seis empresas adicionales al programa, con el fin de ampliar la experiencia.

Resultados: reducción de desperdicio de materia prima entre el 8 y 10%; reducción de costos alrededor del 5%; mayor productividad; mayor liquidez; más ventas; muchas empresas han

incrementado el número de empleados; han adquirido maquinas de última generación y realizado inversiones importantes en sus empresas; han incrementado su producción y se encuentran en fase de expansión (a pesar que el sector se encuentra tremendamente deprimido en el país por la competencia de productos asiáticos); cambios en gestión gerencial: mejor manejo financiero por una racional administración de inventarios, mayor planificación para cumplir con órdenes de producción. El inventario de productos terminados se reduce pues la mayor parte de empresas han llegado a realizar su producción exclusivamente bajo pedidos de clientes.

Estos logros han ocasionado mayor interés hacia el programa de otras empresas, y presión por ser incorporadas al programa.

El monitoreo de la asistencia técnica lo esta llevando a cabo la Unidad de Servicios Empresariales de la Universidad Católica del Ecuador, quien fue capacitada y preparada específicamente para esta tarea por el proyecto ONUDI. Actualmente la USE brinda servicios técnicos y asistencia a otras empresas de la localidad que viendo los excelentes resultados en las primeras empresa, desean emprender un camino similar.

En *capacitación técnica*: asistieron 3.302 personas en Atuntaqui y Ambato, en temas técnicos relacionados con el proceso de producción, y de costos; en aspectos de gestión empresarial, y generación de servicios comunes; en sensibilización en redes empresariales, asociatividad y articulación de actores; y en técnicas de facilitación y asociatividad tal como se presenta el detalle en el anexo correspondiente.

Por otra parte, ha quedado establecido una base local de conocimiento y metodología, que puede ser replicada en los diferentes niveles locales: en empresas locales, en gremios y cámaras de la producción, y en gobiernos locales.

Cabe resaltar que se ha vinculado estrechamente al proceso a unidades de servicios que se encuentran institucionalizados, como es el caso de la Unidad de Servicios Empresariales de la Universidad Católica de Ibarra, que a través de los servicios de asesoría que brinda la Unidad de Servicios Empresariales de la Universidad Católica, que ha apoyado a egresas que no estuvieron vinculadas directamente al programa.

En Atuntaqui, la *asistencia técnica y capacitación técnica* se inició en diciembre del 2003, con una duración de 10 semanas en total.

En Ambato la *asistencia técnica y capacitación* se inició en mayo del 2004 con una duración de 12 semanas en total.

Los resultados han sido diversos, en base a las dos metodologías utilizadas en cada caso.

En Atuntaqui, la asistencia técnica y capacitación fue dad por el Ing. Francisco Vega, bajo la dirección del Ing. John-Peter Moll. Todas las empresas recibieron la misma asistencia en cuatro temas básicos: corte, patronaje, trazado, manejo de inventarios y costos. Esto permitió a todas las empresas establecer un lenguaje común, sobre el cual compartir criterios e intercambiar experiencias. Así las visitas guiadas a las plantas de las empresas, en unión de todas las demás empresas del programa, en un total de 15, fueron muy exitosas, y dieron magníficos resultados.

En Ambato, la asistencia técnica brindada por el especialista Ing. Juan José Olmos y dirigida por el Ing. Ferenc Schméll asistió en cuatro temas diferentes a las empresas que fueron seleccionadas para el efecto, como laboratorios a las que asistirían todas las empresas del programa. Los temas de la asistencia fueron: en armado y montaje; terminado al rink de armado y montaje; disminución de desperdicios, y corte. La capacitación in situ fue atendida por propietarios y técnicos de las 14 empresas participantes en el programa. Este programa de asistencia técnica se complementó con la metodología de puertas abiertas, que permitió que las empresas visitaran las plantas de sus colegas empresarios, con una visita guiada, y sobre la cual se daba indicaciones de problemas fundamentales detectados en la planta visitada.

Este intercambio de conocimientos, fomentó el intercambio de experiencias entre las empresas, y fue considerada por ellos los elementos más positivos de todos los programas. Se han formado a los consultores locales de apoyo a la asistencia técnica, en Atuntaqui a través de la USE, el Ing. Manuel Benavides, e Ing. María Cristina Rosero; y en Ambato al Ing. Wladimir Moya, quien se retiró para trabajar en Quito, y el Sr. Miguel Ángel Núñez quien apoya actualmente a los empresarios de Ambato.

También se capacita a otros expertos locales provenientes de las diferentes empresas, para que realicen el trabajo de *diseminación de conocimientos, técnicas y tecnología adquirida* mediante capacitación del especialista externo, hacia otras empresas del sector de confección y textil en Antonio Ante, y de calzado y cuero en Ambato, Provincia de Tungurahua.

Los temas más importantes de capacitación técnica han sido: proceso de producción en confección y calzado; tendencias de moda; desarrollo de producto; marketing; costos y benchmarking; patronaje, escalado, corte y trazado; sistemas de producción; elementos de eficiencia: flujos, relaciones, procesos; disminución de desperdicios; cálculo de costos; manejo de inventarios; técnicas de gestión empresarial; internacionalización de empresas; técnicas de facilitación, asociatividad y formación de redes empresariales; articulación de redes empresariales; planificación estratégica participativa del desarrollo local, y gestión del desarrollo local; técnicas de capacitación; técnicas para facilitar eventos participativos; aspectos generales relacionados con la competitividad de los dos sectores involucrados en el programa; y articulación de actores. Se ha realizado una motivación a varios miles de personas en esta metodología de asociatividad, redes empresariales y clusters.

Creación de redes empresariales y servicios sectoriales comunes

En Atuntaqui, hay un gran desarrollo, debido a que hay un grupo dinámico y comprometido de empresarios que lideran en materia de asociatividad, y vienen trabajando juntos ya desde hace más de un año. Los evidentes resultados en la localidad han motivado a otros empresarios a incursionar en estos temas con éxito. Incluso dentro de otros sectores se espera aplicar la misma metodología de asociatividad para mejorar la competitividad de dichos sectores.

Los principales resultados se mencionan a continuación:

- Compras conjuntas entre varias empresas obteniendo mejores resultados en relación a precios, tiempos de entrega, y condiciones de compra en las negociaciones conjuntas.
- Acuerdos de producción para complementar producción y no competir directamente en el mercado entre si. Mejora de oferta en almacenes de empresas.
- Complementación en productos para ponerlos a la venta en almacenes de fabricantes, comprando a sus aliados. Incremento de puntos de ventas, por nuevos clientes (otras empresas del programa o de la red).
- Fusión de empresas para mejorar condiciones de producción. Fundamentalmente en empresas con vínculos familiares, se unen para optimizar sus recursos de producción; y mejoras sus niveles de especialización. Por ejemplo: corte y confección.
- Apoyo a empresas de amigos y familiares para realizar cambios que han dado buenos resultados. Motivación a sus amigos y allegados para estimular en el uso de técnicas de producción y metodología de redes.
- Viajes conjuntos a participar en ferias internacionales. Presencia conjunta, elaboración de folletos de presentación y brochures de venta en conjunto.
- Mayor apoyo y organicidad a la feria anual de moda en Atuntaqui. Para este año será una Feria Ciudad, lo que significa que el centro de la ciudad se transforma en recinto ferial.
- Visitas a plantas en conjunto con varios empresarios, compartiendo problemas, buscando soluciones conjuntas y discutiendo posibilidades futuras en grupos. Generación de mayor confianza, más comunicación entre empresarios, disposición a compartir experiencias.

Desde la Cámara de Comercio de Antonio Ante (CCAA), se han realizado varios esfuerzos tendientes a mejorar las condiciones de competitividad del sector. Así han preparado varias actividades de apoyo:

- Convenio con la proveedora de telas (70% de las telas se compran a este proveedor), con el fin de mejorar la calidad de las telas, evitar problemas en tonos y consistencia de telas; entregas de pedido a tiempo.
- Cursos de capacitación técnica para empresarios.
- Centro de servicios comunes: diseño, CAD/CAM y Plotter que se encuentra en fase de instalación.
- Cuenta con una unidad de servicios para fomenta y apoyar a redes empresariales.
- Comisiones especiales para identificar posible servicios comunes.
- Participación activa en mesas de producción y artesanal, así como de educación para el trabajo, que desarrollaron el plan de desarrollo local productivo con mucho liderazgo local y compromiso.
- Desarrollo de un plan de marketing territorial, que involucra a actores institucionales públicos y privados y a empresas en un esfuerzo consensuado de marketing de la ciudad de Atuntaqui.
- Desarrollo y promoción de Feria Anual de Textiles y otros sectores, para lo cual organizan a sectores productivos y población en apoyo con municipio, y que para Carnaval del 2006 se realizará en la ciudad, en su centro, como recinto ferial.
- Apoyo para viajes de negocios y ferias internacionales.

Por otra parte la USE desde la Universidad Católica de Ibarra, ha creado un centro de Biblioteca de Accesorios, y dispone de un centro de diseño CAD CAM y Plotter para ofrecer servicios a la comunidad empresarial del Cantón Antonio Ante. Adicionalmente cuenta con una Unidad de servicios técnicos y asistencia técnica para el sector de confecciones. También, dispone de una unidad de articulación de redes empresariales.

El desarrollo del Gremio en Atuntaqui es importante, así cuenta actualmente con 168 miembros, lo que permite visualizar un crecimiento del 270 % en dos años.

En **Ambato**, los aspectos de asociatividad se iniciaron con apoyo de un equipo de articuladores formados para el efecto, dentro de CORPOAMBATO.

Por su parte, la Cámara de Calzado de Tungurahua cuenta con un centro de diseño de CAD y escalado que desea modernizarlo, pero ha tenido dificultades para hacerlo.

Se creó un almacén conjunto dentro de la empresa GRUFACAL, constituida por diez empresarios participante al programa, pero lastimosamente este año cerro sus puertas por no ser competitivo y por problemas y desacuerdos entre sus miembros.

Otro aspecto de importancia es la colaboración directa con las tenerías, con el fin de mejorar la calidad del cuero, la gradación, uso y acabado del cuero, y entregas a tiempo.

Con relación a las curtiembres, se realizaron contactos y conversaciones, tendientes a sensibilizar sobre la necesidad de trabajar en conjunto con los diversos actores de la cadena de cuero y calzado. Igualmente, se han establecido relaciones con la Asociación Nacional de Curtidores de Cuero y la Cámara de Calzado de Tungurahua, con el fin de que se puedan trabajar, desde el gremio, otros temas de interés para mejorar la competitividad de la cadena productiva.

Sensibilización líderes locales y formación capacidades técnicas en promoción de clusters

Para la implementación e las actividades previstas en esta área, se vio la conveniencia de esperar para que se trabaje en la planificación participativa local en Atuntaqui, una vez que se eligieron a las nuevas autoridades locales en el mes de enero del 2005. El trabajo para generar la articulación entre actores, se realizó a partir del mes de mayo con los diversos sectores privados e institucionales del Cantón Antonio Ante, a través de la creación de mesas temáticas de diálogo. Este proceso se mantuvo de mayo a octubre, cuando el 22 de octubre se realizó el

Encuentro Cantonal, con presencia de aproximadamente 400 personas representantes locales, en el que se definieron las estratégicas, objetivos, líneas de acción y principales proyectos en cada sector. Este resultado se encuentra recogido en el anexo a este informe.

En Ambato no está previsto este componente. Sin embargo, se ha contactado a CORPOAMBATO, para que facilite el proceso dentro del desarrollo local con los temas específicos relacionados con la cadena de cuero y calzado. De igual manera, se ha trabajado con la Asociación Nacional de Curtidores de Cuero para que se integren en este proceso de planificación participativa local.

Sistema de educación técnica y capacitación

Bajo contrato de consultor se realizó el estudio de Diagnóstico de oferta de capacitación técnica para Atuntaqui y Ambato, cuyos resultados se encuentran anexos al presente informe.

Se creó en Atuntaqui una comisión de educación que trabajó en la situación del sector, y que luego se incorporó a la mesa de educación para el trabajo dentro de la planificación para el desarrollo local. La Cámara de Comercio de Antonio Ante se encuentra muy comprometida con este trabajo.

Se diseñó un plan piloto de pasantías dentro del programa de educación técnica que tiene el Centro Artesanal Teodoro Wolf, con el fin de lograr articular una capacitación más efectiva y articulada a las realizadas empresariales del sector. Se cuenta para ello con un conjunto de máquinas industriales para confección que fueron donadas por el Municipio al Centro de estudios antes mencionado, y el compromiso de la Cámara de Comercio de Antonio Ante de realizar el seguimiento a las pasantías de las estudiantes en las empresas de la localidad.

Adicionalmente se ha realizado un programa amplio de capacitación técnica a los maestros de los centros artesanales y colegios técnicos de Antonio Ante, Ibarra, Cotacachi y Otavalo, con una duración de 180 horas, de modo de que cuenten con la actualización profesional necesaria, así como con otras herramientas didácticas, de facilitación y asociatividad para un mejor desenvolvimiento en la localidad, en su calidad de capacitadores.

Asistencia y capacitación técnica a CAPEIPI - Quito

Se trabajo en apoyo técnico a la Escuela de Confecciones de la Cámara de Pequeña Industria de Pichincha, por lo que se dictaron dos cursos de una semana cada uno de corte, patronaje y trazado y se asistió en tema de corte a 8 empresas en sus plantas, con el objetivo de reducir los desperdicios en el procesos de corte. Los resultados han sido favorables, y se han logrado resultados concretos para las empresas. Fueron capacitados ocho instructores de la escuela, así como cuatro instructores de otros institutos técnicos superiores de la capital. Adicionalmente asistieron 25 personas que laboran en empresas del sector en Quito. Los temas sobre los que se capacitó y asistió a técnicos son: corte, patronaje, trazado, tiempos y movimientos y costos.

Adicionalmente, se ha apoyado a tres redes empresariales conformadas por su propia cuenta en Quito, mediante apoyo directo de los especialistas del programa, Carlos López y María Angélica Vega.

III RESULTADOS DEL PERÍODO ENERO A DICIEMBRE 2005, EN RELACIÓN CON LINEAMIENTOS Y COMPONENTES DE PROGRAMA MICIP ONUDI, COMPONENTE DOS

Consideraciones generales:

Esta matriz ha sido elaborada en base a la matriz de síntesis que está contenido en el documento original del proyecto.

**A) RESULTADOS SOBRE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS:
Matriz de síntesis**

Lineamiento estratégico	Objetivo	Resultados esperados	Indicadores (medios de averiguación)	Actividades y Resultados	Responsabilidades
Potenciar la cohesión del sistema local, estimulando el desarrollo de capacidades estratégicas de planificación participativa	Sensibilizar líderes locales sobre la importancia de un enfoque sistémico para el desarrollo de la competitividad del sistema productivo local	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se ha trabajado con actores claves del desarrollo local: así en Atuntaqui se ha establecido estrecho contacto con el Municipio; gremios de otros sectores: turístico, agricultura, comercio, textil y confecciones, Tejedores y Artesanal; con la Cámara de Comercio de Antonio Ante; Instituciones Educativas del Cantón; Universidades de la Provincia; organizaciones de 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personas capacitadas ✓ Número de cursos dictados ✓ Instituciones locales capacitadas 	<p>1. Actividades de sensibilización sobre cluster:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se han realizado numerosas entrevistas en diversos diarios locales de Atuntaqui y Ambato, con ocasión de cada visita a estas ciudades; se anexan copias de las publicaciones del último período; ✓ Se han realizado aproximadamente 29 charlas de sensibilización en Atuntaqui 4 en Ambato. <p>✓ Dentro de las jornadas de capacitación que se han desarrollado en diversos</p>	<p>1. Alcaldía Antonio Ante promueve las charlas en el Cantón sobre temas de competitividad y asociatividad y clusters.</p> <p>2. Alcaldía Antonio Ante participo en el diseño de la misión a Italia.</p> <p>3. Alcaldía promovió participación de actores locales y cantonales de la Provincia de</p>

Lineamiento estratégico	Objetivo	Resultados esperados	Indicadores (medios de averiguación)	Actividades y Resultados	Responsabilidades
		<p>desarrollo; ONG's; Banco del Pichincha; en fin con los diversos actores institucionales públicos y privados, sectores empresariales y sociales que representan al tejido productivo y social del Cantón, con el fin de desarrollar una gestión consensuada del desarrollo local, y la construcción de un plan estratégico de desarrollo local integral.</p> <p>✓ En Ambato se ha trabajado con la Municipalidad; con CORPOAMBATO, organismo responsable de la planificación local en varios campos, entre otros de la cadena de cuero y calzado; con la Cámara de Calzado de Tungurahua; con las Universidades Católica; Técnica; Cristiana; con la Escuela de Calzado de SECAP; con la Asociación Nacional de</p>		<p>momentos han participado numerosos empresarios y empleados de empresas de confecciones y sector textil; y de cuero y calzado, con un total de 3.302 personas capacitadas hasta la fecha por el Programa.</p> <p>2. Cursos de capacitación técnica: ✓ dictadas en Atuntaqui por el señor John-Peter Moll; Ing. Francisco Vega, especialistas en confecciones; y ✓ Por Sr. Schmél e Ing. Juan José Olmos especialistas en Calzado se han orientado a los siguiente temas: ✓ Patronaje, escalado y corte. ✓ Disminución de desperdicios. ✓ Sistemas de producción; racionalización de procesos. ✓ Tiempos y Movimientos.</p>	<p>Imbabura en Planificación Estratégica para el desarrollo local, con un total de 42 personas representativas de diversos sectores, durante 3 semanas de duración del curso dictado por CEPAL ILPES.</p> <p>4. Actores locales en Antonio Ante participan en mesas de dialogo para construir plan estratégico participativo de desarrollo local.</p> <p>5. Cámara de Comercio de Antonio Ante; CALTU y CORPOAMBATO participan en la organización de misiones de negocios y aprendizaje con empresarios de</p>

Lineamiento estratégico	Objetivo	Resultados esperados	Indicadores (medios de averiguación)	Actividades y Resultados	Responsabilidades
		<p>Curtidores de Cuero. Los trabajos desarrollados se orientan a concienciar sobre la necesidad de un desarrollo sistémico.</p>		<p>✓ Líneas de producción. 3. Otros seminarios de capacitación para mejoras de gestión empresarial en temas de: ✓ Costos. ✓ Manejo de Inventarios. ✓ Gestión financiera. ✓ Técnicas de Gestión Empresarial. ✓ Internacionalización de empresas. ✓ Técnicas de articulación de redes empresariales. ✓ Asociatividad y articulación productiva. ✓ Conformación de redes empresariales verticales y horizontales.</p> <p>4. Charlas acerca de clusters exitosos; como el de Chile en Textiles; Colombia en</p>	<p>Atuntaqui y Ambato, respectivamente.</p>

Lineamiento estratégico	Objetivo	Resultados esperados	Indicadores (medios de averiguación)	Actividades y Resultados	Responsabilidades
				<p>Calzado; e Italia en textiles y Calzado. Se han realizado cuatro charlas en Atuntaqui y dos en Ambato</p> <p>5. Misiones de aprendizaje: Misión a Chile y Misión a Italia para visitar a clusters exitosos, establecer contactos con instituciones de fomento e intercambiar experiencias Febrero 2004 y Noviembre 2004.</p> <p>6. Misiones locales de intercambio de experiencias: Misión de Ambato a Atuntaqui; Misión de Atuntaqui a Ambato; Misión de Atuntaqui a Colombia; Misión de Ambato a Cuenca.</p>	
	<p>Formar capacidades técnicas en promoción de cluster, en las instituciones locales</p>	<p>✓ Por lo menos dos técnicos de la alcaldía entrenados en la metodología de ONUDI de desarrollo de cluster</p> <p>✓ Convenio con la Universidad, establecido y</p>	<p>✓ Número de técnicos de la alcaldía formados en la metodología de desarrollo de cluster de ONUDI (certificado de título otorgado a los participantes que hayan alcanzado la nota mínima).</p>	<p>1. Formación de técnicos en promoción de cluster:</p> <p>✓ De alcaldía de Atuntaqui 12 personas; de Universidad Católica de Ibarra 4 personas; de Cámara de Comercio de Antonio Ante 6 personas; de Cámara de Calzado de</p>	<p>1. Alcaldía participa en el diseño y apoya la realización de las charlas de los expertos ONUDI y estimula la participación de la Universidad.</p> <p>2. Universidad</p>

Informe Final Programa Integrado Ecuador - Componente Dos

Lineamiento estratégico	Objetivo	Resultados esperados	Indicadores (medios de averiguación)	Actividades y Resultados	Responsabilidades
		<p>operando, para la incorporación de los temas de promoción de cluster en las materias de estudios dictadas por la Universidad.</p> <p>✓ A través de la unidad de Servicios Empresariales de la Universidad Católica de Ibarra se ha promovido la formación de clusters, y temas de asociatividad. Además se brindan una serie de servicios a través de la USE que ha instalado en Atuntaqui para mejorar su oferta de servicios.</p> <p>✓ Se ha realizado convenio con el Centro de Confecciones Competitivas u otros centros de capacitación técnica para que capacite en</p>	<p>✓ Se han realizado varias charlas sobre metodología de ONUDI para el desarrollo de clusters en Atuntaqui y Ambato. No se ha entregado certificados.</p> <p>✓ Convenio firmado (convenio)</p>	<p>Tungurahua 2 personas; de CORPOAMBATO 3 personas.</p> <p>2. Programa de formación estructurado en distintas charlas acerca de la metodología ONUDI de desarrollo de cluster, impartido por expertos ONUDI en colaboración con la Universidad, se capacitaron un total de 22 personas del Programa, y 12 de Programa MICIP CAF como articuladores de redes empresariales.</p> <p>3. Capacitación a técnicos en confección y calzado: numerosos cursos técnicos fueron impartidos por especialistas de ONUDI, con un total de 1.815 personas capacitadas en diversos temas, en las ciudades de Atuntaqui, Ambato y Quito. Se han dictado 8 cursos con expertos de ONUDI en temas relacionados con metodología de clusters: F.Vega en Atuntaqui y Quito;</p>	<p>Católica a través de la USE promueve enseñanza de cluster en las carreras académicas relacionadas con diseño industrial.</p> <p>3. La difusión amplia podrá realizarse con varias universidades, luego de concluido el Diagnóstico de formación técnica que ha sido postergado para el segundo semestre 2004.</p> <p>4. USE promueve un programa de capacitación técnica a capacitadores y docentes locales en técnicas de patronaje, escalado, corte y confección.</p>

Lineamiento estratégico	Objetivo	Resultados esperados	Indicadores (medios de averiguación)	Actividades y Resultados	Responsabilidades
		temas técnicos y con la orientación de asociatividad.		<p>J.P.Moll en Atuntaqui; J.J.Olmos en Ambato; F.Schmél en Ambato. María Angélica Vega y Carlos López en Atuntaqui y Ambato.</p> <p>4. Curso de Gestión para el desarrollo local participativo: Se realizó en Atuntaqui con 42 participantes representativos de instituciones locales, durante 3 semanas, con apoyo de CEPAL ILPES.</p> <p>5. USE desarrolla programa de capacitación técnica a docentes y capacitadores locales para actualizar conocimientos técnicos: son 26 personas capacitadas, en curso de cinc meses de duración, y 180 horas.</p>	
	Poner en marcha una instancia de planificación estratégica participativa	<p>✓ Se han establecido contacto con instituciones locales responsables de la planificación, y se ha incorporado la priorización del sector de confecciones y calzado en Atuntaqui y Ambato</p>	<p>✓ Proceso participativo. ✓ Mesas de diálogo. ✓ Encuentro cantonal. ✓ Plan estratégico participativo de desarrollo local. ✓ Cartera de proyectos y Presupuesto de proyectos. ✓ Mecanismos de</p>	<p>1. Desarrollo de curso de planificación estrategia local participativa y gestión APRA el desarrollo realizado entre el 25 de julio al 12 de agosto en Atuntaqui, con 42 actores representativos de sectores de Antonio Ante, y otros cantones.</p> <p>2. Desarrollo de metodología</p>	<p>✓ Los técnicos de la Alcaldía promueven los encuentros y coordinan las contribuciones de otras instituciones como, la Universidad la</p>

Lineamiento estratégico	Objetivo	Resultados esperados	Indicadores (medios de averiguación)	Actividades y Resultados	Responsabilidades
	<p>respectivamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se desarrollo proceso participativo en Antonio Ante durante cinco meses con mesas de diálogo de 11 aspectos. ✓ Se desarrollo Encuentro Cantonal que planificó desarrollo local. ✓ Se construyó mecanismo de gestión participativa en Antonio Ante. 	<p>seguimiento y gestión participativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Constitución oficial de la instancia de participación (acta de formalización). ✓ Número de ideas de proyectos comunitarios elaborado y consensuados en la instancia de planificación estratégica participativa (fichas de proyectos). ✓ Porcentaje de recursos comprometidos por las instituciones locales para el financiamiento de los proyectos comunitarios (ficha de los proyectos elaborados de manera mancomunada). 	<p>participativa para el desarrollo local, y creación de 11 mesas de diálogo, representativas de diversos sectores, durante mayo y octubre del 2005.</p> <p>3. Desarrollo de Encuentro Cantonal para el desarrollo de Antonio Ante, con asistencia de aproximadamente y consenso sobre elementos estratégicos, objetivos, líneas de acción y proyectos priorizados del Plan de desarrollo local.</p> <p>4. Sistematización de Encuentro Cantonal y construcción de plan participativo; difusión del mismo.</p> <p>5. Institucionalización de sistema participativo a través de la confirmación de la Comisión del Encuentro Cantonal con funcionamiento permanente; elección de sus representantes de entre las mesas de desarrollo y coordinación con funcionarios municipales.</p> <p>6. Designación de coordinador de plan y su ejecución en el Municipio, a Lcdo. Luis Bravo.</p>	<p>Cámara de Comercio y otras instituciones de desarrollo locales y actores locales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La Cámara participa activamente, especialmente en las sesiones relativas a la cadena textil y confección en el caso de Atuntaqui. ✓ Actores sociales y productivos del Cantón Antonio Ante trabajan para desarrollo de plan. 	

Informe Final Programa Integrado Ecuador - Componente Dos

Lineamiento estratégico	Objetivo	Resultados esperados	Indicadores (medios de averiguación)	Actividades y Resultados	Responsabilidades
				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grupo asociativo de G6: Toytex, Editex; Cm Katty, Denny's. ✓ Compra conjunta de accesorios entre tres empresas a la cabeza de S&M. 2. En Ambato: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Grupo de GRUFACAL (10 empresas). Apoyo a empresa GRUFACAL formada antes del inicio del proyecto; se ha asesorado en marketing durante la visita del Sr. Schméi, por los riesgos encontrados en su gestión. ✓ Grupo de confecciones (8 empresas) ✓ Grupo de calzado de Cevallos (12 empresas) ✓ Grupo El labrador de Picañhua (10 empresas artesanales) ✓ Grupo Quinsapincha (7 empresas) ✓ Grupo Juan Cajas (25 empresas pequeñas) ✓ Asociación 5 de junio (25 productores) 3. Apoyo sistemático con 	<p>articulación de 3 profesionales. 5. Especialistas de ONUDI, María Angélica Vega y Carlos López, brindan apoyo puntual durante sus visitas a Atuntaqui, Ambato y Quito. 6. CAPEIPE apoya articulación.</p>

Lineamiento estratégico	Objetivo	Resultados esperados	Indicadores (medios de averiguación)	Actividades y Resultados	Responsabilidades
				articuladores a redes en formación: Aplicación de la metodología ONUDI para el desarrollo de las redes empresariales mediante capacitación y asesoría permanente a empresas participantes. Unidad de Articulación de Cámara de Comercio de Antonio Ante, y CORPOAMBATO.	
	Poner en marcha proyectos de servicios sectoriales comunes	✓ Elaborado y consensuado con los socios de la Cámara el diseño de un proyecto para la proporcionar servicios comunes a las empresas del sector (por ejemplo en Atuntaqui el Centro de Diseño CAD y Plotter, que está en ejecución, y compras de insumos.) ✓ Proyecto piloto puesto en marcha para el mes de agosto previsiblemente.	✓ Documento de proyecto de servicios sectoriales comunes aprobado (documento de proyecto y registro reunión Cámara) ✓ Número de beneficiarios del proyecto piloto (informe de avance de la Cámara) ✓ Al menos serán unas 30 empresas; dentro de las cuales se encuentran las 9 empresas del programa y otras que desearan el servicio.	1. Servicios comunes creados y en ejecución: ✓ Centro de Diseño CAD y Plotter en Atuntaqui; ✓ Biblioteca de accesorios de USE en Atuntaqui; ✓ Centro de servicios de diseño, y ploteo de USE en Atuntaqui. 2. Capacitación para servicios comunes sectoriales: En colaboración con el experto ONUDI que realizará la capacitación técnica a técnicos y empresarios de Atuntaqui, Ibarra, Otavalo, Cotacachi, Ambato y Quito en manejo de Sistema de diseño, corte, patronaje, y trazado y ploteo, con experto	1. La Cámara promueve la participación de las empresas en la elaboración del proyecto; 2. La Cámara desarrolla el centro y lo pone en operación. 3. La Use pone en operación centros de servicios técnicos empresariales. 4. Municipio apoya desarrollo de centros de servicios empresariales en el Cantón.

Informe Final Programa Integrado Ecuador - Componente Dos

Lineamiento estratégico	Objetivo	Resultados esperados	Indicadores (medios de averiguación)	Actividades y Resultados	Responsabilidades
<p>Estimular la capacidad de innovación del sistema productivo local, mediante la difusión de nuevos conocimientos y la vinculación entre las empresas y los sujetos más innovadores</p>	<p>Crear una oferta sostenible de asistencia técnica local: ✓ Mejorar la productividad de un grupo de 10 empresas iniciales, y 6 adicionales, con un total de 16 en el</p>	<p>✓ Demostrar validez metodológica. ✓ Evaluar efecto de asistencia técnica en mejoras a empresa, conjuntamente con desarrollo de redes empresariales. ✓ Hacer seguimiento de mejoras e innovaciones. ✓ Nivel de inversión en empresas en tecnología.</p>	<p>✓ Porcentaje de mejora registrado en cada empresa (informe experto ONUDI). Se presenta informe separado de impactos en empresas de Atuntaqui y Ambato. ✓ Recaudaciones equivalentes al costo de la asesoría local y se dispone de los siguientes fondos: Atuntaqui US\$ 2.509.55 Ambato US\$ 2.289.19</p>	<p>guatemalteco en primer trimestre del 2006. 3. Asistencia técnica: El diseño se ha realizado sobre los requerimientos técnicos y se elabora un documento de gestión, el mismo que será mejorado con la asistencia de experto guatemalteco que ha trabajado en la ejecución de un proyecto de similares características.</p>	
				<p>1. Asistencia Técnica 15 empresas en Atuntaqui y 14 empresas en Ambato recibieron AT. 2. Entrenamiento a técnicos locales: 4 en Atuntaqui que trabajan en el tema, y 2 en Ambato. Y 10 en Quito. 3. Capacitación a técnicos y empresas locales: Más de 250 profesionales técnicos fueron capacitados en materia técnica en Atuntaqui, Ambato y Quito.</p>	<p>1. La Cámara de Comercio es responsable de apoyar y promover la realización de la actividad de asistencia técnica, para lo cual facilitó la identificación y selección de las empresas, en Quito CAPEPI; en Atuntaqui CCAA y en Ambato CALTU garantizando la participación de técnicos locales,</p>

Lineamiento estratégico	Objetivo	Resultados esperados	Indicadores (medios de averiguación)	Actividades y Resultados	Responsabilidades
	<p>piloto de Atuntaqui; 8 empresas en Quito; y 16 empresas en Ambato en sector calzado.</p> <p>✓ Formar a técnicos de la localidad que se comprometan a dar seguimiento a las actividades de asistencia técnica en las empresas.</p>			<p>4. Metodología y efectos: Se ha trabajado en forma diferenciada en cada ciudad de acuerdo a las necesidades y particularidades de las empresas y de las Cámaras respectivas. Se ha probado en cada lugar: Atuntaqui, Quito y Ambato una metodología de asistencia técnica que se adapta a las necesidades de las empresas locales</p> <p>✓ Aproximadamente 22 empresas han modificado su organización y tecnología de producción de manera de alcanzar por lo menos uno de los siguientes resultados: Reducción de desperdicios o de tiempos de proceso; mejora de la calidad de los productos; introducción de mejora en la calidad del ambiente de trabajo; reducción de contaminación</p> <p>5. Inversión en tecnología: El monto total de inversión de las empresas en materia tecnológica durante el período</p>	<p> cubriendo los costos de la logística y encargándose de la recaudación de las contribuciones empresariales, que se manejan en una cuenta conjuntamente con la Coordinadora nacional del programa.</p> <p>2. La USE en Atuntaqui fue responsable de seguimiento y monitoreo de AT en las empresa; y continúa brindando AT a otras empresas de la localidad.</p>

Lineamiento estratégico	Objetivo	Resultados esperados	Indicadores (medios de averiguación)	Actividades y Resultados	Responsabilidades
	Mejorar la oferta de servicios de capacitación técnica	<p>✓ Puesta en marcha de iniciativas piloto para el mejoramiento de la oferta de capacitación técnica</p>	<p>✓ Mejorar la oferta de capacitación técnica. ✓ Diagnóstico de la demanda y oferta de formación técnica en el sector de confecciones de Atuntaqui. ✓ Encuentros de los principales actores locales para elaborar y consensuar propuestas de mejoramiento de la oferta de capacitación. ✓ Puesta en marcha de iniciativas piloto.</p>	<p>2004 a 2005, supera ampliamente el monto total invertido por el Programa en los dos pilotos de Atuntaqui y Ambato.</p> <p>6. Facilidad económica de asistencia técnica y formación de redes empresariales se presente en anexo separado.</p> <p>1. Solamente en Atuntaqui se ha logrado trabajar con la Unidad de Servicios Empresariales de la Universidad Católica con el fin de mejorar la capacitación que se otorga en temas técnicos.</p> <p>2. La USE realiza eventos de capacitación técnica en forma permanente, y en particular un programa de actualización técnica a capacitadores y maestros de la localidad con un total del 180 horas, durante cinco meses, a 26 capacitadores.</p> <p>3. En Ambato se trabajó con la universidad Católica de Ambato para mejorar el pensum en diseño industrial; y</p>	<p>1. La Cámara de Comercio apoyó la realización del diagnóstico, facilitando información y contactos con las empresas e instituciones de formación</p> <p>2. Cámara y Alcaldía apoyarán la realización de los encuentros y la coordinación con otras instituciones de la localidad y</p> <p>3. Instituciones de formación cofinancia iniciativas piloto en el Centro Artesanal Teodoro Wolf.</p>

Informe Final Programa Integrado Ecuador - Componente Das

Lineamiento estratégico	Objetivo	Resultados esperados	Indicadores (medios de averiguación)	Actividades y Resultados	Responsabilidades
				<p>se coordinan acciones para mantener vínculos estrechos con la Cámara de Calzado de Tungurahua.</p> <p>4. Mejora de oferta de capacitación técnica: El Centro Artesanal Teodoro Wolf ha realizado lo siguiente: (i) equipamiento; (ii) formación profesores; (iii) coordinaciones con otras instituciones de formación; (iv) actualización curricula y (v) coordinación con las empresas beneficiarias (informe de avance de la institución de formación)</p>	<p>4. Se diseñó sistema de pasantías para el piloto.</p>

RESULTADOS POR COMPONENTES AL MES DE DICIEMBRE DEL 2004

La matriz que se presenta a continuación, señala los resultados divididos por componentes.

La siguiente matriz ha sido elaborada en base a la matriz de resultados esperados constante en el documento del Programa, y sobre lo cual se ha reflejado la información, que en forma separada se entrega de los resultados de las empresas respecto de la asistencia técnica brindada durante el período ENERO A DICIEMBRE 2005.

La asistencia técnica a empresas consistió en TRES visitas puntuales de CUATRO SEMANAS Y UNA DE DOS SEMANAS por parte del técnico especialista consultor contratado por ONUDI, Sr. Ing. Francisco Vega, ESPECIALISTA EN CONFECCIONES A ATUNTAQUI.

En Ambato el Técnico especialista en calzado fue el Ing. Juan José Olmos, quien vino por tres meses, en visitas de cinco semanas cada vez.

Los especialistas en asociatividad y redes empresariales fueron: María Angélica Vega y Carlos López Cerdan, quienes realizaron tres misiones de una semana cada una, tanto a las ciudades de Atuntaqui, Quito y Ambato.

La Unidad de Servicios Empresariales USE de la Universidad Católica de Ibarra apoyó en el seguimiento y asistencia directa a las empresas para la implementación de cambios y mejoras en los procesos productivos durante todo el período.

Se dispone de toda la documentación en que se sustenta este informe; la misma que en una copia; ha sido entregada al MICIP; y en otra, remitida a ONUDI en Viena.

ATUNTAQUI, AMBATO Y QUITO

SUBCOMPONENTE 1: ASISTENCIA TÉCNICA Y CAPACITACIÓN TÉCNICA			
Resultados	Indicadores	Medio de averiguación	Actividades principales
<ul style="list-style-type: none"> Una decena de empresas de la localidad han incorporado las sugerencias de los técnicos, 7 en forma total; 3 en forma parcial limitada; y mejorado su eficiencia productiva, como se menciona en el informe individual por empresa que forma parte de este informe. El impacto de la asistencia técnica desbordó más allá de las empresas dentro del programa; así al menos una decena de empresas más han incorporado sus cambios en sus procesos productivos. Por otra parte, la USE asesora a al menos 8 empresas del sector en la localidad, incorporando las recomendaciones del la AT del programa. Se han identificado 6 empresas que desean involucrarse con los cambios y recibir AT dentro 	<ul style="list-style-type: none"> A más de las 15 empresas que han mejorado sus procesos productivos; al menos otra decena ha seguido las recomendaciones al hacer conocido de los resultados de la AT del programa. Han disminuido sustancialmente los desperdicios de materia prima en porcentajes que varían entre un 3 al 6%. Mantienen mejores controles de materiales y el proceso productivo, ya que han incorporado un sistema de control de la tela al momento de la recepción; algunas inclusive auditoría de tela; manejo de inventarios de materia prima y accesorios; salida de bodega solamente bajo cantidades demandadas en orden de producción, entre otros. Han bajado sus inventarios de materia prima, reduciendo los pedidos a la 	<ul style="list-style-type: none"> 2.102 empresarios, técnicos y profesionales asistieron a cursos y talleres realizados en temas técnicos y asociatividad. Se cuenta con informe detallado por empresa de los cambios realizados en el proceso de corte y producción. Se han realizado visitas cada quince días para seguimiento a las empresas en la asistencia técnica, tanto por parte del técnico de la USE como por parte de la Coordinación del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Se suscribió Convenio entre Cámara de Comercio de Antonio Ante y MICIP para creación de centro de diseño cad cam y plotter. Se suscribió convenio con USE para creación de Biblioteca de accesorios, unidad de asistencia técnica, unidad de articulación, y capacitación a maestros de centros artesanales y colegios técnicos de Antonio Ante. Se suscribió convenio con Centro Artesanal Teodoro Wolf para cambios en oferta de educación técnica, mediante capacitación a maestros, uso de equipamiento industrial, y generación de pasantías de estudiantes. Se realizaron sendos 23 cursos de capacitación técnica, capacitando a 478 personas; Se realizaron más de 60 eventos de capacitación general en asociatividad,

SUBCOMPONENTE 1: ASISTENCIA TÉCNICA Y CAPACITACIÓN TÉCNICA	Indicador	Medio de averiguación	Actividades principales
<p>del programa a futuro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe una Unidad profesional, constituida por la Unidad de Servicios Empresariales - USE- de la Universidad Católica de Ibarra que brinda servicios de apoyo a las empresas de confecciones de la localidad, y que inclusive abrió su local en Atuntaqui. • Por otra parte, la Cámara de Comercio de Atuntaqui ha contratado un Director para los servicios comunes y desarrollo de proyectos de la Cámara. 	<p>demandada por órdenes de producción bajo pedidos de clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Algunas de las empresas redujeron a más del 50% sus inventarios de tela; otras han sacado todos los saldos de tela que tenían; los pedidos lo realizan ahora básicamente en función de los pedidos de clientes. • Ya no están trabajando para stock de producto terminado. • Hay mayor planificación de compras. • Han bajado inventarios de producto terminado; 5 de las 9 empresas del programa trabajan actualmente bajo pedido. • Han reducido tiempos de producción de aproximadamente tres semanas a cuatro días. • Han incorporado máquina y equipo que les permite ahorrar recursos en 8 de las empresas del programa. Situación que permite identificar 	<p>redes empresariales, gestión empresarial, planificación estratégica, capacitando a un total de 1.815 personas, en las ciudades de Atuntaqui, Quito y Ambato.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El total de personas capacitadas en las tres ciudades es de 3.302. • Los recursos recaudados por asistencia técnica y seminarios se encuentran en cuenta corriente del Banco Pichincha, a nombre del Presidente de la Cámara de Antonio Ante con un valor total de 2.509.55 US\$; y a nombre del Presidente de Caltu en cuenta de ahorros en Ambato por un valor total de 2.289.19 US\$. En los dos casos es con firma conjunta de la Coordinadora Nacional del Programa. • Para difusión de metodología y Programa se han realizado entrevistas y publicaciones en diarios locales del país: 	

SUBCOMPONENTE 1: ASISTENCIA TÉCNICA Y CAPACITACIÓN TÉCNICA

	<p>obteniendo una mayor tecnificación e incorporación de tecnologías más modernas al proceso productivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Han logrado reducir costos entre el 3 al 6 %. • Cada vez más empresas utilizan servicios especializados de asesoría técnica y CAD y plotter de la Unidad de Servicios empresariales. Desde marzo a la fecha se ha incrementado el número en 100 %. Al menos 15 empresas de la localidad han incorporado en estos meses esta tecnología a su proceso productivo. 	<p>La Hora, La Verdad, El Herald, Expreso, El Comercio. Carpeta con copias de publicaciones se adjunta a este informe.</p>
--	---	--

CONCLUSIONES:

Han existido serios problemas en poder contar con dos expertos locales, vinculados a los gremios para que desarrollen actividades de seguimiento y monitoreo de la asistencia técnica; asesoramiento y asistencia directa a las empresas.

La capacitación brindada ha sido para técnicos vinculados con la Universidad Católica, tanto en el caso de Atuntaqui, como en el de Ambato.

En el caso de Ambato, el consultor contratado por la Cámara se separó luego de dos meses de trabajo.

servicios comunes de la Cámara.

Esta capacitación ha sido dificultosa, y en definitiva, se han logrado parcialmente el objetivo fundamental de apoyar la capacitación técnica de una base local que permita el desarrollo del sector y de otras empresas.

SUBCOMPONENTE 2: DESARROLLO DE ASOCIATIVIDAD Y APOYO A GRUPOS			
Resultados	Indicadores	Medio de averiguación	Actividades principales
<ul style="list-style-type: none"> Cámara de Comercio ha seleccionado y contratado profesional que se hará cargo de servicios comunes y promoverá otros servicios comunes. USE dispone de una unidad de Articulación para las empresas locales. Cuenta con una comisión especial para desarrollo del Programa. Existe un Plan de cooperación INDUTEXMA (proveedora del 70% de la materia prima utilizada por empresarios) y la Cámara de Comercio, para la mejora del abastecimiento de tela, mejora de calidad; también contempla colaboración en capacitación a empresarios en materia financiera. CORPOAMABTO cuenta con una unidad de articulación que facilita apoyo a las empresas interesadas en Ambato. 	<p>Hay un profesional contratado por la Cámara de Comercio que está colaborando de manera permanente con la Cámara para manejar la oferta de servicios comunes, y promover asociatividad en el Cantón.</p> <p>De igual manera se hará cargo de desarrollar el plan de capacitación; e instrumentar el acuerdo de cooperación con INDUTEXMA. Realizar el seguimiento; y la evaluación respectiva.</p> <p>Apoyo a grupo empresarial para negociaciones conjuntas en compra de CAD y plotter, obteniéndose una rebaja de 12.000 US\$ por empresa.</p> <p>Conformación de 6 grupos asociativos en Atuntaqui y 6 en Ambato, según detalle que se presenta anexo.</p>	<p>Acuerdo suscrito entre Cámara de Comercio y empresa INDUTEXMA para apoyar el control de calidad en las telas; manejo de aspectos de costos y financieros; y apoyos a gestión gerencia.</p> <p>Una empresa conformada legalmente conformada, que agrupa a 5 empresas individuales, Global COM. En Atuntaqui hay los siguientes grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Grupo de Confecciones Gabriela con sus familiares (3 empresas) Grupo de Confecciones Samantha con sus familiares (2 empresa y 3 accionistas) Grupo de Confecciones Mony con sus familiares (3 empresas) Grupo de exportación liderado por Confecciones Panda (8 Empresas) Grupo de G7 que luego 	<ul style="list-style-type: none"> Se realiza la programación para instrumentar el Acuerdo entre la Cámara de Comercio de Antonio Ante e INDUTEXMA. Ya se han ejecutado en la proveedora varias acciones tendientes a mejorar la calidad de la tela y disminuir desperdicios, regularización de anchos y tonos de teles; mejoramiento de rendimientos; manejo de bodegas del proveedor.; mejoras en el abastecimiento de tela para ir hacia un sistema de justo a tiempo. Apoyo a grupos a través de articuladores locales, y asistencia con especialistas internacionales en articulación: María Angélica Vega, y Carlos López.

SUBCOMPONENTE 2: DESARROLLO DE ASOCIATIVIDAD Y APOYO A GRUPOS	Medio de implementación	Actividades principales
	<p>se transformó en G6; y actualmente consta de solamente 4 empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> Grupo de G5 Empresa asociativa que ha culminando su trámite e inició operaciones en el mes de mayo 2005 (cinco empresas, incluida una de Proveeduría); la nueva empresa creada se denomina GLOBAL COM. <p>En Ambato hay los siguientes grupos en conformación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Grupo de GRUFACAL (10 empresas) Grupo de confecciones (8 empresas) Grupo de calzado de Cevallos (12 empresas) Grupo El labrador de Picainhua (10 empresas artesanales) Grupo Quinsapincha (7 empresas) Grupo Juan Cajas (25 empresas pequeñas) Asociación 5 de junio 	

CUIDADO COMPONENTE 2. DESARROLLO DE ASOCIATIVIDAD Y APOYO A GRUPOS		
	(25 productores)	
Intercambio de experiencias exitosas con empresarios de otros países y lugares	<ul style="list-style-type: none"> • Visita de empresarios ecuatorianos a empresas chilenas. • Visita de empresario chileno a empresas en Atuntaqui, Ibarra y Otavalo. • Misión a Italia para conocer cluster • Misión de conocimiento e intercambio de experiencias a Italia, Cluster de Veneto, por parte de 8 empresarios, 4 funcionarios municipales y nacionales y articulaciones de cluster de Veneto. • Visitas e empresarios en Cuenca desde Ambato. • Visitas a empresarios en Ambato, desde Atuntaqui. • Visita de empresarios de Ambato a Atuntaqui. • Visitas de empresarios de Atuntaqui a Colombia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visita de empresarios a Chile para compartir experiencias de asociatividad y de gestión empresarial. Costos financiados por cada empresario. • Visita de empresario chileno a Atuntaqui, y visitas con empresarios a cada una de las plantas de empresas del programa. • Visitas de varios grupos empresariales a otras ciudades, a través del contacto del Programa MICIP ONUDI para promover intercambio de experiencias. • Varias entrevistas en medios locales y nacionales.

CONCLUSIONES:

Se ha tenido dificultad en institucionalizar a las unidades de articulación, y los articuladores individuales no lograron la confianza necesaria para desarrollar sus actividades.
 La formación de profesionales es de tipo general, y debe darse mayor apoyo por más tiempo para consolidar conocimientos, metodología y experiencia.

Al momento podría ya realizarse dentro de los dos próximos meses.

La falta de un seguimiento permanente por parte del articulador a los grupos conformados ha tenido un efecto de lentitud sobre los resultados alcanzados por las redes en formación. La consolidación solamente fue alcanzada por una red.

SUBCOMPONENTE 3: SERVICIOS COMUNES			
Resultados	Indicadores	Medio de averiguación	Actividades principales
<ul style="list-style-type: none"> Proyecto de servicios de CAD y plotter para diseño y escalado, se encuentra elaborado, y han sido pedido los equipos y software necesarios. Se encuentra en proceso de selección de profesional que se hará cargo del servicio. Se contratará un digitador. Y un mensajero. Al momento se encuentran ampliando el Diseño del proyecto mediante la elaboración de un Plan de 	<ul style="list-style-type: none"> Proyecto de CAD y Plotter para servicios comunes, aprobado por el MICIP, y ONUDI. Se consideró que este proyecto de servicio común es relevante para la introducción de una tecnología que facilita tanto el desarrollo de producto, como la reducción de desperdicios; el mejoramiento del uso de materiales (Telas); y el tiempo de diseño de 	<ul style="list-style-type: none"> "Memorando" de aprobación está pendiente Financiamiento aprobado. Pedido realizado. Instalación en ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> Se desarrollo el proyecto que incluye el análisis de la factibilidad técnica, económica y de gestión, para lo cual tuvieron a poyo de los miembros de la comisión especial de la cámara, y de un profesional de la localidad. Posteriormente la coordinación nacional entregó formatos y guías para ampliar el estudio hacia un Plan de Negocios. El documento de proyecto

SUBCOMPONENTE 3: SERVICIOS COMUNES			
Resultados	Indicadores	Medio de averiguación	Actividades principales
<p>Negocios.</p> <ul style="list-style-type: none"> Cuentan con un borrador de Reglamento de gestión consensuado para manejo de servicios comunes. 	<p>patrones y trazado; con lo cual se mejora los costos de producción, reduciendo el costo de este componente. Estas ventajas serán asequibles a las empresas medianas y pequeñas, que no tienen posibilidad de acceder a esta tecnología moderna de otro modo.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se espera la instalación de equipos y software para poner en operación el centro en Atuntaqui, por parte de la Cámara de Comercio y dar inicio a la capacitación especializada en esta materia a técnicos locales. USE ha iniciado actividades para instalación de Biblioteca de Accesorios, la misma que cuenta con 3 máquinas de coser y los aditamentos para mejoras de acabados en confección de prendas. espera confirmación sobre monto para financiar esta actividad por parte de ONUDI, e iniciar proceso 		<p>ha sido revisado, y debe ser aprobado por ONUDI. Se condicionó aprobación a que el profesional de la cámara se encuentre ya laborando; y este requisito se encuentra cumplido por parte de la Cámara.</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan de negocio aprobado. Términos de referencia aprobados. Listo para iniciar proceso de selección de profesional que desarrollará estudio. Financiamiento aprobado. Cofinanciamiento entre empresarios, Cámara de Comercio de Antonio Ante, Municipio de Antonio Ante y Programa MICIP ONUDI.

SUBCOMPONENTE 3: SERVICIOS COMUNES			
Resultados	Indicadores	Medio de averiguación	Actividades principales
	de selección. • USE tiene centro de diseño y plotter en funcionamiento en Atuntaqui.		

CONCLUSIONES:

Se espera la instalación de los equipos y software para dar inicio a la capacitación técnica de técnicos locales.

COMPONENTE 4: MEJORA DE LA FORMACIÓN TÉCNICA

Resultados	Indicadores	Medio de averiguación	Actividades principales
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de oferta de formación técnica local • Comisión de educación para el trabajo. • Diseño de piloto Teodoro Wolf • Programa de capacitación técnica a maestros y capacitadores locales. • Creación de pull de capacitadores para promover educación y capacitación continua de capacitadores locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de oferta de capacitación técnica de Antonio Ante, que incluye Ibarra, Cotacachi, y Otavalo. • Diagnóstico de oferta de capacitación técnica de Ambato. • Conformada comisión de educación con participación de representantes de sector educativo y empresarial, y gremios. • Creación de mesa de diálogo de educación para el trabajo para promover y priorizar una visión consensuada del sector a futuro. • Plan de desarrollo local consensuado, en materia de educación para el trabajo. • En desarrollo el programa de capacitación técnica y actualización profesional a maestros 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de diagnóstico de Atuntaqui y Ambato. • Espacio de diálogo de actores en forma permanente. • Plan de desarrollo con estrategias, ejes de acción y proyectos priorizados para el Cantón Antonio Ante. • Grupo de profesionales mejores capacitados para dedicarse a capacitación. • Piloto en Atuntaqui con mejores medios para formar operarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de estudios de diagnóstico. • Convocatoria a actores a participar permanentemente y comprometerse para mejora real de capacitación técnica. • Dialogo y consensos entre actores locales para priorizar estrategias y construir visión compartida. • Construcción consensuada de plan de desarrollo local. • Desarrollo de plan piloto en centro artesanal APRA mejorar capacitación. • Seguimiento de plan piloto.

COMPONENTE 4: MEJORA DE LA FORMACIÓN TÉCNICA		
Resultados	Indicadores	Medio de averiguación
	<p>y capacitadores locales impartida por la USE con 180 horas durante cinco meses.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se encuentra realizados los términos de referencia. • Creación del pull de capacitadores en Atuntaqui y capacitación de los mismos. • Creación de pull de capacitadores en Ambato, y capacitación de los mismos. • Creación de piloto y operación de actividades tendientes a mejora de capacitación y educación técnica local, en el centro artesanal Teodoro Wolf, con equipamiento industrial y sistema de pasantías monitoreadas. 	Actividades principales

CONCLUSIONES:

El desarrollo ha sido magnífico, más allá de lo esperado. Y se ha creado consciencia de la importancia de la educación y capacitación técnica para la competitividad de sectores productivos.

Por otra parte hay una excelente experiencia de participación y consenso en la localidad.

COMPONENTE 5: DESARROLLO DEL SISTEMA PRODUCTIVO TERRITORIAL

Resultados	Indicadores	Medio de averiguación	Actividades principales
<p>Planificación estratégica local Mejora de gestión para el desarrollo local</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se inició actividad con contacto de candidatos a alcaldes que serán designados en el mes de octubre. • Se realizó una misión a Italia, para conocer más detalles de la operación de clusters. Esta misión permitió contar con personas con visión clara en la materia, que impulsan desarrollo local sistémico. • Fue postergada para segundo semestre del año 2004. • Se realizó curso de planificación estratégica participativa y gestión para desarrollo local. • Se creó metodología participativa para establecer espacios de diálogo entre actores locales. • Se realizó Encuentro Cantonal para definir misión, visión, elementos estratégicos, líneas de 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios de diálogo. • Desarrollo metodológico participativo. • Capacidad de sistematizar información relevada. • Propuestas de actores involucrados. • Proyectos de desarrollo local que cuentan con financiamiento de los gobiernos locales. • Facilidades a sectores productivos en la localidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de misión a Italia. Identificación de perfil requerido de participantes. • Organización de curso de planificación estratégica local, y definición de perfiles de participantes. • Convocatoria a participantes y compromiso APRA asistir durante tres semanas. • Registro de 42 participantes en curso de planificación de desarrollo y gestión de desarrollo. • Convocatoria para generar espacios de diálogo temáticos. • Desarrollo de metodología participativa. • Seguimiento permanente de mesas de diálogo en proceso participativo. • Preparación de evento del Encuentro Cantonal • Capacitación para facilitación de evento cantonal. • Apoyo metodológico.

COMPONENTE 5: DESARROLLO DEL SISTEMA PRODUCTIVO TERRITORIAL		
Resultados	Indicadores	Medio de averiguación
	acción y proyectos priorizados del Cantón Antonio Ante. <ul style="list-style-type: none"> Se sistematizó información y redactó el Plan de desarrollo local de Antonio Ante. Se creó una instancia de seguimiento permanente: Comisión técnica de Encuentro Cantonal, con representantes de cada mesa y del municipio. En Ambato se ha establecido contacto con CORPOAMBATO para el desarrollo de este componente que no está previsto en este piloto. 	Actividades principales <ul style="list-style-type: none"> Apoyo para sistematizar información de Encuentro. Apoyo para crear mecanismos y herramientas de seguimiento y rendición de cuentas.

CONCLUSIONES:

Este componente se desarrolló más rápidamente y en mayor profundidad que lo previsto, por el compromiso directo de los actores municipales y gremiales del Cantón. Se ha cambiado la forma de hacer planificación localmente, estableciendo mecanismos participativos para ello, y generando instancias de diálogo y compromisos, para consensos a futuro.

E:\Mis Documentos\1 PYMES 2005\1 PROGRAMA\INFORME DIC 2005\INFORME Y COMPONENTES DICIEMBRE 2005\III RESULTADOS LAINEAMIENTOS COMPONENTES A DIC 2005.doc

IV CONSIDERACIONES ESPECIALES PARA EL ÉXITO DE LA ESTRATEGIA

Este capítulo trata de recoger las principales consideraciones sobre aspectos de relevancia para el desarrollo del programa, así como las dificultades y obstáculos que se han presentado en el desarrollo del programa.

Dado que es la expresión de un juicio de valor, se presenta separadamente.

I. ELEMENTOS CLAVES PARA EL ÉXITO Y DINÁMICA DE DESARROLLO DE ESTRATEGIA DEL PROGRAMA

1.1. Identificación de contrapartes:

Dentro de la metodología desarrollada por ONUDI, y dado que no se trata de un modelo único a implantar, sino por el contrario de construir, en cada caso específico, un modelo propio acorde con la realidad, condiciones y características específicas de la localidad, consecuentemente, la identificación adecuada idónea de la contraparte se constituye en un elemento dinamizador o de estancamiento del proceso de cambio en la localidad.

El éxito del proyecto está dado en buena parte, por la capacidad e involucramiento de la contraparte: gremio, municipio, u otros agentes del desarrollo local.

Por lo tanto, es necesario ponerle mucho énfasis a la importancia que tiene este elemento para los resultados de la estrategia.

1.2. Relaciones entre actores y capacidad de articulación

Otro elemento de fundamental importancia para el éxito de la estrategia es la relación existente entre actores y su capacidad de articulación. Cuando se presentan actores dispuestos a fomentar la articulación, la estrategia puede cumplirse con mayor dinamismo, que cuando no hay estos elementos dinamizadores, ya que el establecer relaciones y generar confianza requiere de mayores plazos.

1.3. Elementos de beneficio directo en el corto plazo

Otro aspecto de gran importancia para motivar a los empresarios, es que los cambios de su gestión puedan verse reflejados en el corto plazo con beneficios directos.

Los resultados en el corto plazo, permiten visualizar en los tiempos empresariales, que si es posible hacer los cambios con resultados de éxito.

Por tanto, es recomendable, identificar estos elementos que permiten tener pequeños beneficios en el corto plazo, y así motivar para continuar en un trabajo que nunca termina, mejoras de competitividad empresarial.

1.4. Crear lenguaje común entre empresarios y actores de la localidad

La posibilidad de crear un lenguaje común, se constituye en otro elemento del éxito para el desarrollo de esta estrategia. Es decir, más allá de los intereses

particulares, debe ser posible intercambiar conocimientos, opiniones y experiencias entre empresarios, en base a un lenguaje común, de interés colectivo, que permita su concreción.

De igual manera, en el caso de los actores, es necesario identificar aquellos elementos que permitan construir un lenguaje común sobre el cual se inicia la articulación, convoca a la participación, y sugiere el compromiso de cada uno de los actores, en base al objeto social ventral común.

II. PROBLEMAS MÁS RELEVANTES QUE DIFICULTARON EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

2.1. Debilidad Profesional en Gremios

Existen algunos problemas que son de difícil resolución en el corto plazo, y que deben ser tomados en cuenta, como la debilidad gremial, y la consecuente baja capacidad de liderazgo, convocatoria frente a sus miembros, y deficiente profesionalización institucional.

Los gremios son más bien entes orientados a los aspectos y actividades políticas y sociales, más que a atender las necesidades técnicas de sus miembros, y menos aún a liderar procesos de innovación hacia la competitividad.

Esta debilidad influye sobre el liderazgo que debe tener un proceso de cambio en la mentalidad empresarial y en los procesos productivos, así como incorporación de tecnologías. También afecta, en el sentido de que es lento el proceso de formación de clusters.

Sugiero que se enfatice y refuerce el trabajo de fortalecimiento gremial, como un componente clave en la estrategia y metodología propuesta, de esta forma para facilitar su consolidación, expansión y liderazgo dentro del sector productivo local.

La falta de profesionalización institucional, se ve reflejada en la escasa presencia de profesionales de primer nivel que se encuentran vinculados a los servicios técnicos de los gremios.

Esta realidad ha dificultado el dinamizar el proceso de asistencia técnica a empresas; y la difusión a otras empresas fuera del programa, de las técnicas y conocimientos adquiridos.

III. RECOMENDACIONES METODOLÓGICAS

De la práctica en el desarrollo de dos pilotos en Ecuador, me permito sugerir lo siguiente:

- 3.1. Es conveniente que la asistencia técnica se inscriba para todas las empresas en iguales términos y temas, ya que permite fácilmente generar un lenguaje común e interés entre todas. Los parámetros que se estableces

son comunes a todas las empresas participantes, lo que facilita el trabajo en conjunto y en la identificación de temas de común interés.

- 3.2. Es fundamental institucionalizar desde un inicio a los articuladores, ya que el trabajo aislado de estos no genera la confianza necesaria, por un lado, ni la demanda de este servicio por parte de las empresas. Conviene, por tanto, dentro de una institución u organización disponer de estos servicios como parte de una política de apoyo a la competitividad de empresas.
- 3.3. La identificación temprana de profesionales que se vinculen institucionalmente a los cambios propuestos dentro de la estrategia y metodología del Programa ONUDI, permite una mejora sostenible de las capacidades locales, y también su consolidación en los temas propuestos.
- 3.4. Considero conveniente involucrar a técnicos de institutos técnicos de educación o capacitación, para poder disponer de un mayor número de personas que puedan replicar las mejoras en el proceso productivo de las empresas, y no depender de una persona, que puede faltar en cualquier momento.

IV. LIMITACIONES Y OBSTÁCULOS PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

5.1. Credibilidad de empresarios

Este es uno de los factores más críticos y complejos de desarrollar.

Existe por experiencias previas una actitud de incredulidad, por una parte, y por otra, de posición pasiva, de estar a la espera de lo que puedan recibir. Estas dos son difíciles de romper.

Por tanto, es necesario establecer procesos, con acciones concretas, y cumplimiento de actividades, como las de asociatividad, que permitan el seguimiento y desarrollo normal de estas actividades tendientes al cambio de mentalidad de empresarios, y que simultáneamente presenten resultados inmediatos, sobre los cuales se trabaja la confianza.

5.2. Plazos cortos para el desarrollo y consolidación

Para poder disponer de resultados consolidados y sostenibles es necesario contar con un plazo mínimo de tres años, ya que dos años es muy corto APRA dar sostenibilidad a los resultados logrados.

V FORMATO ONUDI PARA RESULTADOS

REGISTRO 1: DESARROLLO DE REDES HORIZONTALES EN ATUNTAQUI

NOMBRE DE LA RED: ATUNTAQUI: GLOBAL COM CIA. LTDA. PROYECTO: PROGRAMA PILOTO ATUNTAQUI COMPONENTE 2
 FECHA DE REGISTRO 01-01-2006 FECHA DE INICIO 1 01 2004

Scale of measurement

Parámetros	1	2	3	4	5	6
COHESIÓN	Primer Contacto	Primeros Intercambios	Primeras resoluciones colectivas	Decisión de largo término		
Participación	Hacia el mes de marzo las cuatro PYMES en Atuntaqui, se reúnen para realizar actividades en conjunto	Participan las empresas conjuntamente en un viaje de estudio a Chile	Deciden adquirir un plotter cada una, y egociar conjuntamente	a negociación de 4 plotter asociados conjuntamente, hace que se beneficien cada una en aprox. 12.000 US\$	Deciden comprar conjuntamente algunas materiales primas, como telas. Hacen viajes al exterior conjuntamente; y deciden formar una comercializadora conjuntamente.	Una vez conformada las presas deciden contratar un ente externo, quien maneje la presa de comercialización.
Cooperación	Se realizan constantemente visitas de aprendizaje entre sus plantas.	Intercambian información sobre mercados locales, y apuntan a establecer conjuntamente, puntos de venta.	Se juntan para revisar temas relacionados con la comercialización, ya sistemas de producción.	Se sienten identificados dentro del grupo, y existe un buen nivel de confianza.	Se respetan las decisiones de grupo, a pesar de que no siempre todos están de acuerdo con ellas.	Se establece una cultura de cooperación para temas de comercialización.
ESTRUCTURA DEL	establecidos					Consolidación de la del grupo

Informe Final Programa Integrado Ecuador - Componente Dos

Parámetros	1	2	3	4	5	6
COHESIÓN	Primer Contacto	Primeros Intercambios	Primeras resoluciones colectivas	Decisión de acciones piloto del programa	Decisión de largo término del programa	Gerencia
Organización	Las primeras reuniones se producen por motivos familiares (entre 2 de ellos); y por iniciativa del programa MICIP QNUDI	El grupo establece responsabilidades	Se realizan varios intentos para poner puntos de venta; y luego se decide confirmar la empresa.	El primer éxito fue la negociación del plotter. Luego pusieron un unto de venta conjunto mediante acuerdos comerciales en sus propios almacenes, vendiendo mercadería de los demás, para complementar la propia producción.	La estructura del grupo se formaliza mediante una compañía limitada.	Se definen roles, de los directores propietarios y del gerente.
Liderazgo	Existe liderazgo de uno de los empresarios, que motiva a los demás.	La articuladora orienta los esfuerzos del grupo.	El empresario líder consolida la relación con las demás empresas del grupo.	Las decisiones la toma siempre el grupo; pero inicialmente eran inducidas por el empresario líder.	Se distinguen tres tipos de liderazgo: líder capitalista; y líder conceptual.	Luego de casi un año de funcionamiento del grupo, deciden constituirse en empresa y tienen total autonomía de la articuladora.
Eficiencia en los encuentros	Primeros encuentros semiformales son con buena convocatoria	Frecuencia y formalidad de los encuentros se incrementa, y asisten todos los miembros del grupo	Producción de reportes es hasta el momento relativamente escaso. Únicamente se registran las decisiones adoptadas	No existe un claro seguimiento de dicciones del grupo, aunque si existe un seguimiento a los resultados del gerente	El grupo se encuentra cohesionado, y a pesar de que no siempre hay los acuerdos unánimes, el sentido de pertenencia entre ellos al grupo es fuerte.	En las reuniones, más bien semiformales, se resuelven los importantes problemas de la empresa.

Parámetros	1	2	3	4	5	6
COHESIÓN	Primer Contacto	Primeros Intercambios	Primeras resoluciones colectivas	Decisión de largo término ejecución de acciones piloto del programa		
CAPACIDAD DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO	Gerencia					
Diagnóstico colectivo	Intercambio sobre problemas comunes, ya es una práctica entre las empresas del grupo	Abordan con realismo los problemas, y asumen compromisos	Ha ido creciendo su capacidad para identificar oportunidades y debilidades del grupo, y también individualmente	Hay alguna capacidad de evaluar los impactos del proyecto respecto de la posición competitiva de la red	Aún no se incrementa la frecuencia y la eficiencia de diagnósticos profundos	Si tiene capacidad de identificar oportunidades de negocios, y asumir los retos que se les imponen, con relativo éxito
Relación con proveedores de servicios de desarrollo empresarial	Disponen de un gerente que se encarga de contactar a proveedores de servicios de desarrollo empresarial	Tienen un acuerdo contractual con el gerente que apoya su articulación	Tienen clara conciencia de la necesidad de servicios de apoyo empresarial	Visualizan con claridad los beneficios de los servicios de desarrollo empresarial	Aún no han llegado a optimizar el uso de servicios de desarrollo empresarial	Presentan disposición para pagar por los servicios de desarrollo empresarial

Informe Final Programa Integrado Ecuador - Componente Dos

Parámetros	1	2	3	4	5	6
COHESIÓN	Primeros intercambios Decision de largo término Gerencia					
Capacidad económica colectiva	Primer Contacto	Primeros Intercambios	Primeras resoluciones colectivas	Primer retorno de inversión colectiva	Desarrollo de capacidad económica en trabajo de la red	Continuo progreso económico en trabajo de red y sus miembros
Viabilidad Económica	Conciencia de Potencial económico ventajas	Comprensión de economía capacidad en el grupo	Estableciendo ambiciones económicas conjuntas	Han realizado evaluaciones conjuntas de ganancias provenientes del proyecto conjunto, por Ej. de compra del plotter	Aún no cuentan con ingresos regulares provenientes de proyecto.	La viabilidad aún no está al día, por cuando no tienen autofinanciamiento total en el proyecto.
Capacidad para levantar fondos	Tienen conciencia relativa de los beneficios potenciales de los proyectos conjuntos. Les falta conocerlo en la práctica.	Han explorado la iniciativa de inversiones conjuntas con éxito.	Pueden movilizar los recursos apropiados para el lanzamiento de proyectos comunes.	Han realizado contactos con organizaciones de financiamiento que promueven a las PYMES, como el BID con fondos FOMIN	No han utilizado recursos ajenos, por el momento, pero piensan hacerlo a futuro	Tienen una buena calificación en entidades financieras por el tipo de manejo individual de los miembros que les permite abrir puertas fácilmente

Parámetros	1	2	3	4	5	6
COHESIÓN	Primer Contacto	Primeros Intercambios	Primeras resoluciones colectivas	Decisión de acciones piloto del programa	Decisión de largo término del programa	Gerencia
ACCESO A ORGANIZACIONES DE APOYO	CONOCIMIENTO DE ORGANIZACIONES DE APOYO	CONTACTO CON ORGANIZACIONES DE APOYO	CAPACIDAD PARA IDENTIFICAR PROBLEMAS Y SERVICIOS	CAPACIDAD PARA ACCEDER A APOYOS	CONSOLIDACIÓN DE ALIANZAS FUERTES CON ORGANIZACIONES DE APOYO Y AUTORIDADES	CAPACIDAD DE LOBBING PARA ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS Y SERVICIOS
Relaciones con organizaciones de apoyo	Tienen sensibilidad hacia las organizaciones de apoyo existente y han contactado a varias de ellas	Contactaron varias de ellas para recibir apoyos puntuales en material de comercialización	Han identificado sus propia necesidades de apoyo	Analizan y visualizan los requerimientos apropiados de apoyo	Tienen relación con algunas organizaciones de apoyo fuertes	No han requerido de nuevos servicios de apoyo por el momento
Participación en diálogos de política	Hay amplia conciencia de la incidencia de políticas sobre sus actividades	Desarrollan cada vez mayor conciencia de la relevancia de políticas para el desarrollo de sus actividades	Hacen análisis de los problemas del entorno de sus negocios	Han visto la necesidad de articulación respecto de sus negocios	Existe un claro reconocimiento de autoridades, y de las autoridades dentro del cluster. Son empresarios, líderes de la localidad.	Participan activamente en el debate de políticas locales
INTEGRACIÓN EN UN CLUSTER	CONCIENCIA DE PERTENECER A UNA CADENA DE PRODUCCIÓN	RELACIÓN ES MÁS CONCIENTE	IDENTIFICACIÓN DE INTERESES COMUNES DENTRO DEL CLUSTER	DESARROLLO DE UNA IDENTIDAD COMÚN DENTRO DEL CLUSTER	ALIANZAS OPERACIONALES A NIVEL DEL CLUSTER	PARTICIPACIÓN ACTIVA PARA ESTRUCTURACIÓN DEL CLUSTER
Relaciones con otros actores del cluster	Existen fuertes vínculos con otros actores del cluster	Los contactos con otros actores del cluster se han formalizado, y participan activamente.	Han identificado sinergias y potenciales alianzas dentro de la localidad	Existe una comprensión colectiva del valor del proyecto	Movilización de otras redes y actores económicos dentro del cluster, se han dado puntualmente	No existe un vínculo permanente con otras redes, pero si con otros actores del cluster. Todos los miembros de la red pertenecen a la asociación gremial de negocios de la localidad.

Informe Final Programa Integrado Ecuador - Componente Das

Parámetros	1	2	3	4	5	6
COHESIÓN	Primer Contacto	Primeros Intercambios	Primeras resoluciones colectivas	Decisión de acciones piloto del programa	Decisión de largo término del programa	Gerencia
	Integración dentro de asociación de PYMES	Todos los miembros de la red pertenecen a la asociación gremial de la localidad	La afiliación en empresas de la localidad ha crecido en un 270 % en el lapso de dos años.	Los miembros de la red están en posibilidad de definir los servicios que esperan de la asociación gremial.	Hay sentimiento leve de pertenencia a la asociación gremial local	La asociación gremial da respuesta lenta a los requerimientos de nuevos servicios de la comunidad

REGISTRO 2: DESARROLLO DE REDES VERTICALES

Name of network: ATUNTAQUI
2006

PROYECTO: PROGRAMA MICROEMPRESARIAN EN ATUNTAQUI

Date of assessment: 3 01

Scale of measurement

Parámetros	1	2	3	4	5
Presencia de cadena de producción	Existe buen nivel de concertación dentro de la cadena de producción en la región	Existe concentración a nivel de cadena, pero se ha desarrollado proveeduría de importación también. Antes abastecía una sola empresa el 90% de la tela, hoy es el 70% y el 30 % se importa de Colombia.	Los demás niveles de la cadena no se encuentran concentrados y se han desarrollado en forma interesante en la localidad, con proveeduría a través de representaciones en la ciudad de Atuntaqui.	No existe mayor concentración a otros niveles de la cadena.	No todos los niveles de la cadena tienen concentración en la región.
Equidad dentro cadena de valor	No hay monopolios que concentren en la cadena	Ningún nivel de la cadena está concentrado por un monopolio.	Los diversos niveles de la cadena disponen de varios proveedores, de modo que no existe concentración.	Ningún nivel de la cadena está concentrado en dos o tres firmas.	Ningún nivel de la cadena está controlado por monopolios u oligopolios.
Grado de especialización	No existe concentración vertical de procesos. Los diversos niveles se encuentran desarrollados por diferentes firmas.	Hay especialización de firmas en procesos. Proveeduría es diferente, en cada caso, y corte hasta confección puede estar en una sola firma, como estándar general.	Las firmas especializadas en un nivel de la cadena de valor, no se encuentran asociadas para aliarse en procesos de otros niveles de la cadena de valor.	Las firmas tienden a tener una especialización dentro de una fase, y contratan otros servicios de procesos especializados dentro de la cadena de valor.	Existe bastante especialización de las firmas en los diversos niveles, pero sin una desagregados por procesos especializados; y se contratan entre ellas para completar procesos, como bordado, estampado,

Informe Final Programa Integrado Ecuador - Componente Das

Parámetros	1	2	3	4	5
					etc.

PROCESO DE INTEGRACIÓN

PARÁMETROS

	1	2	3
	No vista en cluster	Apareciendo	Completamente desarrollado
Subcontratación			X
Entre diversos niveles de la cadena			X
Dentro del nivel de producción por asuntos de capacidad		X	
De un proceso particular dentro de un mismo nivel de la cadena			X
Proceso de Especialización			
Con firmas que producen productos finales		X	
Dentro de los centros de servicios industriales		X	
Dentro de firmas especializadas		X	

Scale of measurement

CAPACIDAD DE PROVEEDURÍA LOCAL

	1	2	3	4	5	6
Escoja una afirmación que aplique de mejor manera al tipo de producto o servicio:	No existente en el país	Existente en el país pero no en el cluster	Localmente ofrecido por un distribuidor	Producido localmente por un proveedor	Ofrecido localmente por varios distribuidores	Producido localmente por varios proveedores
Materia prima fundamental						X
Otras materias primas					X	
Hardware y componentes					X	
Ensamblados					X	
Centros de servicios industriales				X		
Empaque						X

Informe Final Programa Integrado Ecuador - Componente Dos

	1	2	3	4	5	6
	No existente en el país	Existente en el país pero no en el cluster	Localmente ofrecido por un distribuidor	Producido localmente por un proveedor	Oferido localmente por varios distribuidores	Producido localmente por varios proveedores
Escoja una afirmación que aplique de mejor manera al tipo de producto o servicio:						
Accesorios de manejo						X
Maquinaria					X	
Herramientas						X
Moldes y patrones						X
Repuestos					X	
Mantenimiento						X
Transporte						X

DISTRIBUCIÓN

	1	2	3	4	5
	No existe en el país	Disponible en el país, pero no en el cluster	Presente localmente pero no en el cluster	Venta productos pero no promueve activamente cluster	Colaboración de cerca con cluster
Revendedores					X
Distribuidores minoristas					X
Distribuidores mayoristas					X
Exportadores				X	
Asociaciones de exportación		X			

Scale of measurement

ARTICULACIÓN DE PROVEEDURÍA

	1	2	3	4	5
Calidad de proveedores locales	Los proveedores locales en un importante porcentaje, no producen la calidad media y alta exigida por mercados internacionales de calidad	Proveedores locales no producen con la calidad suficiente para mercados internacionales	Pocos proveedores locales producen en la calidad necesaria para mercados de alta calidad internacional	Algunos de los proveedores locales producen algunos materiales, pero no todos los componentes en la calidad de exportación. XXXXXXXXXXXXXXXXXX	Los proveedores locales producen todos los componentes en calidad de exportación
Reputación de proveedores locales	Firmas líderes importan todos los materiales y componentes	Firmas líderes importan todos los materiales y componentes claves	Firmas líderes confían en algunos proveedores locales para provisión de sus materiales y componentes claves	Las firmas locales confían en la mayor parte de materiales y componentes claves XXXXXXXXXXXXXXXXXX	Las firmas líderes confían en proveedores locales para la provisión de todos sus materiales y componentes claves
Organización de la cadena de producción	Algunos niveles de la cadena de producción no tienen comunicación alguna	Existe comunicación informal entre los diversos niveles de la cadena de producción XXXXXXXXXXXXXXXXXX	Representantes de diversos niveles de la cadena se reúnen regularmente para discutir y analizar temas de interés común	Todos los niveles de la cadena de producción se encuentran representados en una asociación de comercio amplio industrial	La asociación de comercio amplia industrial trabaja proactivamente para desarrollar la cadena de producción completa
Relaciones entre clientes y proveedores	Los consumidores y proveedores se ven a sí mismo como adversarios	Consumidores y proveedores mantienen una cantidad mínima de contactos necesarias apenas para realizar las transacciones XXXXXXXXXXXXXXXXXX	Consumidores y proveedores interactúan entre sí en forma positiva para llevar a cabo transacciones	Consumidores y proveedores se reúnen rutinariamente para trabajar juntos y mejorar su relación	Consumidores y proveedores se consideran a sí mismos como socios
Compromiso de relaciones de largo plazo	Cientes tienen a cambiar proveedores para cada pedido	Cientes generalmente compran del mismo proveedor, pero sobre la base de mes a mes XXXXXXXXXXXXXXXXXX	Órdenes de compra o contratos cubren una base de 3 a 6 meses	Órdenes de compra o contratos cubren una base de compra de 6 meses a un año	Cientes y proveedores, generalmente trabajan con acuerdos de compra de 1 a 3 años
Selección de proveedores	Basado en relaciones personales	Basado solamente en el precio	Basado en la evaluación informal de la calidad en el pasado y el cumplimiento de entregas	Basado en evaluación formal de la calidad y condiciones de entrega del pasado	Basado en auditorías de las facilidades del proveedor y evaluación del cumplimiento de

Informe Final Programa Integrado Ecuador - Componente Das

Scale of measurement

	1	2	3	4	5
			XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		entregas en el pasado

ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE PROVEEDURÍA	Presente en el Cluster		
	No generalmente 0%	Algunas veces 50%	Usualmente 100%
Formalidad del proceso de compras			
Selección del proveedor		x	
Cotizaciones/ Concursos		x	
Inspecciones iniciales	x		
Cambios especiales del proveedor	x		
Evaluaciones de cumplimiento de entregas	x		
Retroalimentación de cumplimiento de entregas	x		
Uso de documentos de compra			
Especificaciones de compra		x	
Órdenes de compra		x	
Contratos	x		
Intercambio de notas o comunicaciones	x		
Etiquetado de empaque		x	
Facturas		x	
Comunicación entre el cliente y el proveedor			
Pronósticos	x		
Retrasos	x		
Cambios		x	
Emergencias		x	
Reuniones frecuentes	x		
Cooperación entre cliente y proveedor			
Diseño conjunto de producto		x	
Reducción conjunta de costo	x		
Resolución conjunta de problemas	x		
Asistencia técnica recibida del proveedor		x	
Manejo conjunto de inventarios	x		
Programas de desarrollo de proveeduría			
Auditorías de proceso del cliente	x		
Planes de mejoras establecidos conjuntamente	x		
Entrenamiento a clientes		x	
Asistencia técnica a clientes		x	
Equipamiento a clientes	x		
Acceso a crédito		x	
Acceso a materiales	x		
Estructuras formales para promover el encadenamiento vertical			
Directorios de proveedor	x		
Publicaciones de comercio	x		
Ferias de proveeduría	x		
Intercambios de subcontratación	x		
Intercambio de información compartida dentro de los niveles de la cadena de valor			
Tendencias de mercado (productos finales)	x		
Pronósticos de demanda	x		
Nuevos materiales		x	

ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE PROVEEDURÍA	Presente en el Cluster		
	No generalmente 0%	Algunas veces 50%	Usualmente 100%
Nuevos procesos tecnológicos	x		

REGISTRO 3: DESARROLLO DE ASOCIACIONES DE PYMES

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: CÁMARA DE COMERCIO DE ANTONIO ANTE
 ONUDI- ECUADOR, COMPONENTE DOS
 FECHA DE REGISTRO: 03 01 2006
 PROYECTO: PROGRAMA MICIP

MIEMBROS	NÚMERO DE FIRMAS REGISTRADAS	NÚMERO DE MIEMBROS ACTIVOS	NÚMERO DE EMPRESAS TARGET
	168	168	400
SERVICIOS QUE PROVEE	MOVIMIENTO FINANCIERO	NÚMERO DE FIRMAS ATENDIDAS	NÚMERO DE FIRMAS TARGET PARA ATENDER SERVICIOS
		25	100

ESCALA DE MEDICIÓN

PARÁMETROS	1	2	3	4	5
	Estructuración	Diagnostico	Construcción de confianza	Programa Estratégico	Sustentabilidad
PARTICIPACIÓN	Membresía recién constituida	Sesiones permanentes mantenidas por un cuerpo directivo XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Crecimiento de los miembros activos XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX X	Miembros participando totalmente en actividades colectivas complejas XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX Si en Feria anual Visión común, valores compartidos, fuerte sentimiento de lograr eficiencia colectiva XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX Se inicia en Atuntaqui	Membresía activa masiva en la asociación Completo acuerdo con la visión de asociación y cultura
COOPERACIÓN	Identidad común limitada	Alguna capacidad de atender problemas y adoptar decisiones colectivas	Creciente sentimiento de identidad común y retroalimentación positiva de los miembros XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		

Informe Final Programa Integrado Ecuador - Componente Dos

LIDERAZGO	Débil o aislado liderazgo	Liderazgo está en anos de un pequeño equipo de trabajo XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Liderazgo cartacterizado por una eficiente división de responsabilidades	Liderazgo está distribuido en todos los niveles de las actividades de la asociación	Liderazgo con total autonomía y madurez
ESTRUCTURA	Organización interna débil	Operativos explicitan las reglas internas y planifican adecuadamente reuniones XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Sistemas eficientes ara flujo de información y reportes	Sistema eficiente de elección de representantes y de tomar decisiones	Logradas las capacidades institucionales completas
CAPACIDAD DE DIAGNÓSTICO	Intercampus inform ales sobre problemas compartidos	Análisis estructurado de la situación del sector y de los desafíos XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Logro de resultados d proyectos pilotos y priorización de temas y asuntos	Monitoreo regular de la estrategia de la asociación	Capacidad de análisis institucional totalmente inherente en la asociación
CAPACIDAD DE PLANEAR ACCIONES	Débil capacidad de planear y anticipar	Discusiones sobre la base de un plan de acción provisional	Plan de acción de corto plazo asumido por miembros XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Plan de desarrollo de mediano plazo asumido por los miembros	Estrategia de largo plazo asumido por los miembros
RESULTADOS COLECTIVOS	Débil capacidad de entregar servicios relevantes a sus miembros XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Identificación de servicios a desarrollar y estrategia	Algunas actividades rentables se inician con soporte externo XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Servicios regulares brindados a socios; logros colectivos XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX Feria anual	Programa completo de Buenos y relevantes servicios ofrecidos a sus miembros
SUSTENTABILIDAD ECONÓMICA	Débil capacidad financiera percibida como limitación par alas acciones XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Limitado compromiso de fondos por los miembros	Los miembros contribuyen financieramente cada vez más, y se inicia levantamiento de fondos	Actividades cubiertas parcialmente costos; y desarrollada capacidad de parte financiero de miembros	Total sostenibilidad financiera
INTEGRACIÓN EN CLUSTER	Solo conocimiento general de los problemas y actores del cluster	Surge comprensión de sinergias potenciadas en el cluster	Se inician contactos y negociaciones con otros actores del cluster XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Visión y estrategia compartida con otros actores del cluster XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX Con plan participativo de desarrollo local	Total participación en actividades amplias del cluster XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
INTERACCIONES CON EL ENTORNO	Débil nivel de interacción con el entorno institucional	Identificación de las colaboraciones necesarias dentro del entorno XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Buen reconocimiento por parte y con los diversas organizaciones de apoyo	Capacidad de aliarse con instituciones de apoyo para desarrollar estrategia	Participación active en diálogo entre el sector público y privado

Informe Final Programa Integrado Ecuador - Componente Dos

REGISTRO 4: CAPACIDAD DE DESARROLLO DE CLUSTER AUTÓNOMO

NOMBRE: ATUNTAQUI:
REGISTRO: 03.01.2006

PROYECTO: PROGRAMA MICIP ONUDI- ECUADOR, COMPONENTE DOS:

FECHA DE

PARÁMETROS	Scale of measurement				
	1	2	3	4	5
PARTICIPACIÓN	Selección Interacciones no estructuradas con actores del cluster XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Diagnostico Conciencia colectiva del potencial para lograr las conexiones en el cluster	Construcción de confianza Movilización regular de los actores del cluster en organizar intercambios y acciones colectivas	Programa de desarrollo Fuerte compromiso de actores para diseñar y desarrollar programas complejos	Sustentabilidad Proporción significativa de los actores del cluster se comprometen con las iniciativas colectivas
COOPERACIÓN LOCAL	Adherencia para disponer de procedimientos/reglas de la organización colectiva XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Percepción compartida de la situación del cluster, sus problemas y necesidades XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX En desarrollo por proceso participativo de desarrollo local	Actividad de redes creciente y algunas colaboraciones piloto	Colaboración estructurada de redes entre si, y con varias	Conciencia de cooperación y cultura de apoyo mutuo
COORDINACIÓN	Interacciones preliminares entre los actores del cluster y el articulador XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Surge consenso sobre prioridades, procesos de toma de decisiones y planes de acción XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Coordinación de actividades piloto por parte de la institución articuladora, legitimizada por la mayoría de actores del cluster XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Compleja interacción de coordinación y administración por un comité creado XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Capacidades de coordinación de largo plazo con la institución coordinadora, reconocida como agente coordinador
ESTRUCTURA	Diseño inicial de procedimientos organizacionales XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Implementación de procedimientos para resolución de problemas e información a compartir	Buen reporte de reuniones y de seguimiento de decisiones XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX Se ha iniciado	Capacidades de articulación completas y procedimientos democráticos	Administración de un cluster organizado totalmente estructurada

Informe Final Programa Integrado Ecuador - Componente Das

CAPACIDAD DE DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN DE ARTICULACIÓN LOCAL	Comprensión general no estructurada de los problemas del cluster XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Capacidad de facilitar un estudio completo de diagnóstico participativo	Registro de cumplimiento y logros de los proyectos piloto y de las iniciativas de articulación	Monitoreo permanente del desarrollo del cluster	Capacidad total para analizar las dinámicas en el desarrollo del cluster
CAPACIDAD DE PLANIFICAR ACCIONES	Esfuerzos esporádicos de planificación	Capacidad de desarrollar estrategias en línea con prioridades XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Coordinación coherente de proyectos piloto y de las iniciativas de articulación	Plan de desarrollo de cluster implementado coherente y efectivamente	Logro total de la competencia de implementación de la metodología de desarrollo del cluster
INICIATIVAS COMUNES	Pocas o iniciativas no colectivas	Difusión de información sobre los desafíos claves a ser encarados XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Primeros retornos económicos tangibles de la iniciativa colectiva XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Capacidad probada de las iniciativas colectivas de obtener un flujo de resultados y beneficios	Cluster competitivo exitoso con capacidad demostrada de innovación
SUSTENTABILIDAD ECONÓMICA DE LA FUNCIÓN DE ARTICULACIÓN	Funciones de articulación poco conocidas o reconocidas	Se desarrolla consenso sobre la legitimidad del rol de articulación XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Beneficios de los proyectos piloto y redes validan el rol de articulación XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Rol de articulación es tomado progresivamente por organización asociada	Role de articulación es totalmente financiada por organización asociada
CONEXIONES CON INSTITUCIONES PROVEEDORAS DE SERVICIOS DE APOYO	Interacciones limitadas o fragmentadas	Identificación de necesidades claves de apoyo por parte de instituciones de apoyo XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Capacidad de hacer lobby para obtener apoyo de organizaciones de apoyo y autoridades	Apoyo institucional integrado y movilizado dentro del programa de desarrollo del cluster	Instituciones de apoyo participando plenamente en la coordinación y desarrollo del cluster
INTEGRADOS A NIVEL DE POLÍTICAS	Relaciones inexistentes o fragmentadas con hacedores de políticas	Cruce entre las necesidades del cluster y planes de desarrollo local XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Identificación de los desafíos claves a nivel político	Establecimiento de vínculos Con hacedores de políticas	Diálogo permanente entre hacedores de políticas e instituciones de apoyo

REGISTRO 6: ESTÁNDARES SOCIALES Y AMBIENTALES

NOMBRE: ATUNTAQUI
2006

PROYECTO MICIP ONUDI, ECUADOR, COMPONENTE DOS FECHA DE REGISTRO: 03/01

Scale of measurement

PARÁMETROS	1	2	3	4
Estándares de salud y seguridad	Conocimiento limitado o inexistente de la legislación de salud, seguridad y ambiental	Conciencia de legislación de salud y seguridad, pero con poca acción	Algunas acciones para desarrollar medidas de salud y seguridad XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Total concordancia con estándares nacionales de salud y seguridad
Trabajo Infantil	presente	Ocasional XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	limitado	ninguna
Compromiso con normas ambientales	presente	Ocasional XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	marginal	no
Uso de tecnologías amigables con ambiente	No existen XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	mínimo	En cierta magnitud	satisfactorio
Programa de rediseñar producto para reducir impactos ambientales	No existen xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	mínimo	En cierta magnitud	satisfactorio

REGISTRO 7: DESARROLLO DE CAPITAL SOCIAL

PARÁMETROS	1	2	3	4
Sentimientos de solidaridad dentro del cluster	Sentimientos limitados de solidaridad	Surgen sentimientos de solidaridad XXXXXXXXXXXXXXXX	Fuertes sentimientos de solidaridad	Cluster generalmente trabaja por propósito común
Habilidad para identificar proyectos comunes	Capacidad limitada	Surge capacidad XXXXXXXXXXXXXXXX	Fuerte capacidad	Capacidad para generar proyectos comunes insertos en el cluster
Habilidad para ejecutar proyectos comunes	Capacidad limitada	Surge capacidad XXXXXXXXXXXXXXXX	Fuerte capacidad	Capacidad para ejecutar proyectos comunes insertos en el cluster
Acciones comunes contra comportamientos no éticos	Escasa acción común	Surge acción común XXXXXXXXXXXXXXXX	Niveles significativos de acción común	Acción común en contra de comportamientos no éticos dentro del cluster

VI. 1 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL ATUNTAQUI Y AMBATO

El presente documento fue preparado, sobre la base de una encuesta elaborada por la Coordinadora Nacional el Programa en Ecuador, y las encuestas realizadas por los articuladores de CORPOAMBATO en Ambato (Jorge Nuñez, Danilo Miranda y Tatiana Rueda), y el articulador en Atuntaqui (Juan Carlos Andrade). El procesamiento de la información recopilada fue realizado, en Ambato, por CORPOAMBATO, y en el caso de Atuntaqui por la Coordinadora Nacional.

Esta información recoge las respuestas dadas por los empresarios que participaron dentro del programa, tanto en Ambato como en Atuntaqui. Dado que no todos respondieron a la encuesta, se ha considerado el universo, el total de empresas, que en cada ciudad lo hicieron.

Las empresas participantes en el programa en Atuntaqui fueron las siguientes:

No.	EMPRESA	PROPIETARIO
1	CONF. PANDA	Sr. Fernando Benalcázar
2	CONF. ANITEX	Lcda. Anita Davila
3	CONF. DENYS	Sra. Norma Flores
4	CONF. FEL	Econ. Richard Calderón
5	CONF. GABRIELA	Sra. Eulalia Bolaños
6	MONNY CREACIONES	Sra. Olga López
7	CONF. SAMANTHA	Sr. Henry López
8	INDUTEXSA	Sra. Dora Jacome
9	INDUTEXMA	Sr. Ricardo Moreno
10	CONF. EDITEX	Sr. Hernán Padilla
11	ANY Y PRINTEX	Sr. Patricio Bolaños
12	GREATEXSA	Ing. Rolando López
13	GM KATY	Ing. Cesar Salazar
14	CONF. PLAYA	Dra. Martha Estevez
15	CONF. CECY	Sr. Pablo Vega

En Atuntaqui una empresa se retiró, y respondieron la encuesta solamente 8 de ellas.

Las empresas participantes en el piloto de Ambato fueron:

EMPRESAS PARTICIPANTES EN ASISTENCIA TÉCNICA DE LA ONUDI AMBATO	
EMPRESA	REPRESENTANTE LEGAL
VECACHI	Sr. Calixto Peñaloza
LADY ROSE	Sr. Jorge Pérez
LEVICALZA	Sr. Eliecer Baldospin
CALZADO WONDERLAND	Sr. Milton Peñaloza
CALZADO VALENTINO	Sr. Galo Cáceres
CALZADO LIMI	Sr. William Arias
CALZAFER	Sr. Guido Echeverría
CALZADO CHAVEZ	Sr. Luis Chávez
CALZADO GAMOS	Sr. Miguel Gutierrez
CALZADO GEOLINO	Sr. Edgar Guzmán
PRODUICALZA	Sr. Luis Llerena

CALZADO MERA	Sr. Fabián Mera
MIL PIES	Sr. Víctor Navas
PLASTICAUCHO	Sr. Fernando Villacreces
TENERIA SAN JOSE	Sr. José Zurita

En Ambato respondieron un total de 12 empresas la encuesta que a continuación se señala.

La información ha sido relevada entre julio y noviembre del año 2005.

ATUNTAQUI

1. Tienen representante Legal las empresas?

CUADRO NO. 1

RESPUESTA	EMPRESAS	PORCENTAJES
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

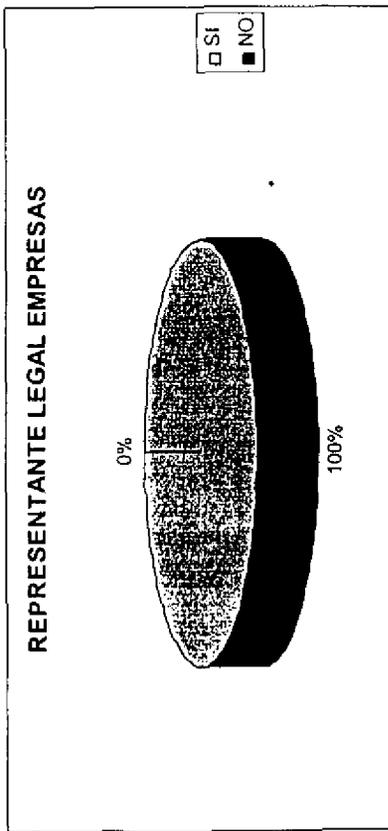
AMBATO

1. Tienen representante Legal las empresas?

CUADRO NO. 1

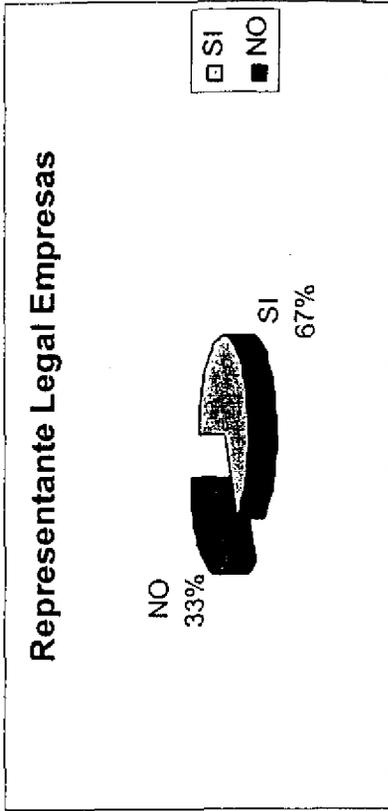
RESPUESTA	EMPRESAS	PORCENTAJE
SI	8	67%
NO	4	33%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 1



Conclusión: El 100% están legalmente constituidas.

GRAFICO NO. 1



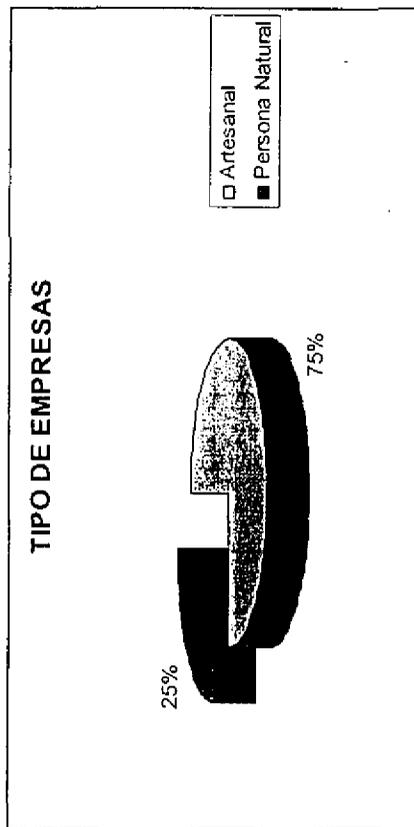
Conclusión: Podemos indicar que existe un 33% de empresas que son legalmente constituidas y el 67% no son legalmente constituido porque no lo consideran importante por el momento; pero dijeron que lo harán más adelante para futuras ventas de exportación de calzado a otros países.

2. Qué tipo de Empresa tiene Usted?

CUADRO NO. 2

TIPOS DE EMPRESAS	EMPRESAS	PORCENTAJES
Artesanal	6	75%
Persona Natural	2	25%
TOTAL	8	100%

GRAFICO NO. 2

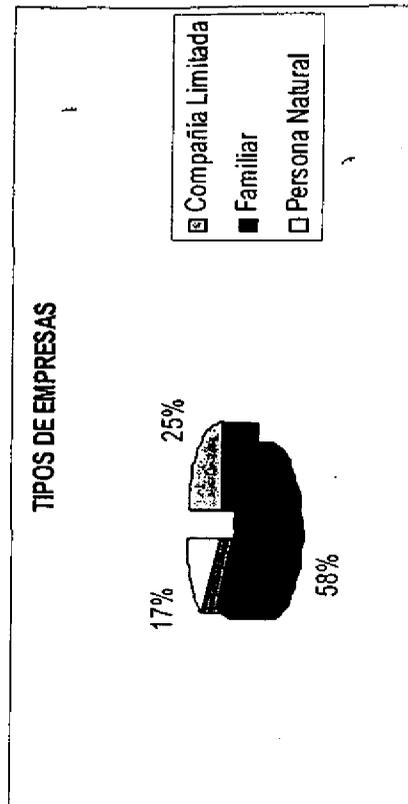


2. Qué tipo de Empresa tiene Usted?

CUADRO NO. 2

TIPOS DE EMPRESAS	EMPRESAS	PORCENTAJES
Compañía Limitada	3	25%
Familiar	7	58%
Persona Natural	2	17%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 2



Conclusión:
75 % son de tipo artesanal; y el 25% unipersonales.

Conclusión: Podemos indicar que existe un 58% de empresas que son familiares y es lo que más predomina actualmente en la ciudad de Ambato; existe un 25% que son Compañía Limitada que manejan de una forma mas organizada y visionaria sus empresas y un 17% son Personas Naturales que están al frente de sus empresas piensan mas adelante hacerles Compañía Limitada.

3. Años de Producción de la Empresa?

CUADRO NO. 3

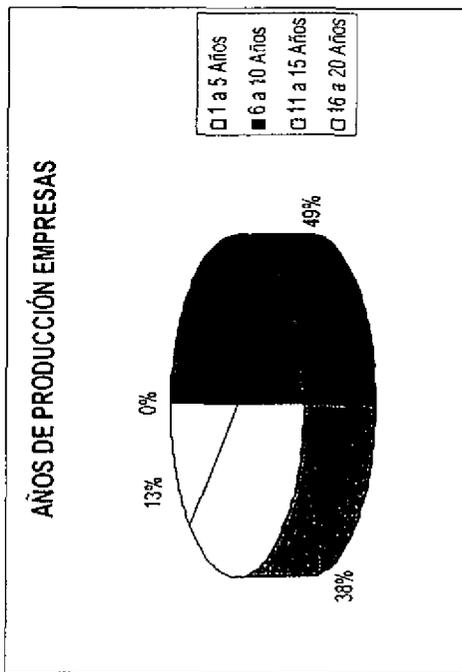
AÑOS DE PRODUCCIÓN	EMPRESAS	PORCENTAJES
1 a 5 Años	0	0%
6 a 10 Años	4	49%
11 a 15 Años	3	38%
16 a 20 Años	1	13%
TOTAL	8	100%

3. Años de Producción de la Empresa?

CUADRO NO. 3

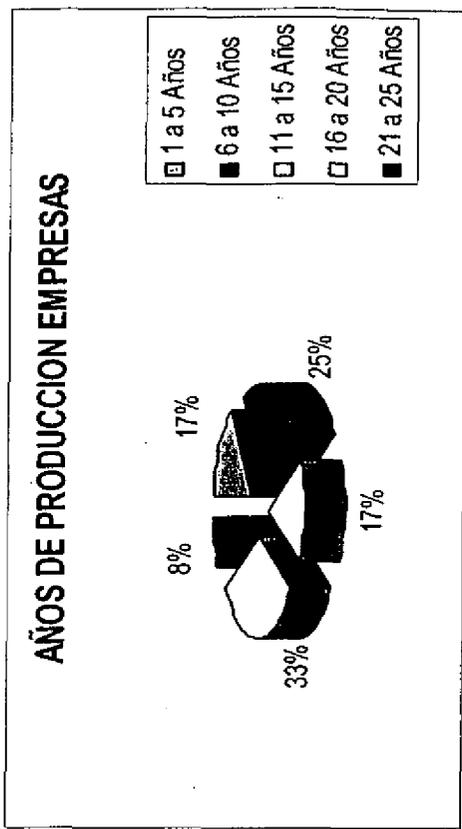
AÑOS DE PRODUCCION	EMPRESAS	PORCENTAJES
1 a 5 Años	2	17%
6 a 10 Años	3	25%
11 a 15 Años	2	17%
16 a 20 Años	4	33%
21 a 25 Años	1	8%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 3



Conclusión: La mayor parte de las empresas son más bien de reciente creación, entre 6 a 10 años, por lo que sus propietarios son relativamente jóvenes. Mientras que el 39 % tienen un funcionamiento de 11 a 15 años, y sus propietarios corresponden a otra generación. Y apenas el 13% son empresas que operan entre 16 a 20 años...

GRAFICO NO. 3



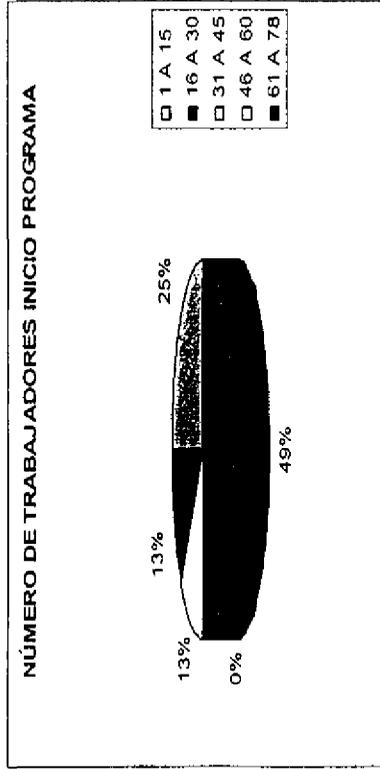
Conclusión: Existe un 33% de empresas que están entre 16 a 20 años en el mercado demostrando ser uno de los sectores más productivos dentro del calzado; luego tenemos un 25% que están entre 6 a 10 años como empresas en desarrollo y finalmente tenemos entre 17% que se encuentran entre 1 a 5 años y de 6 a 10 años, lo que demuestra que les gusta hacer calzado y buscan crecer constantemente como empresas para satisfacer las necesidades del mercado.

4. Cuántos trabajadores y empleados tenía al inicio del Programa?

CUADRO NO. 4

NO. TRABAJADORES	DE EMPRESAS	PORCENTAJES
1 A 15	2	25%
16 A 30	4	49%
31 A 45	0	0%
46 A 60	1	13%
61 A 78	1	13%
TOTAL	8	100%

GRAFICO NO. 4



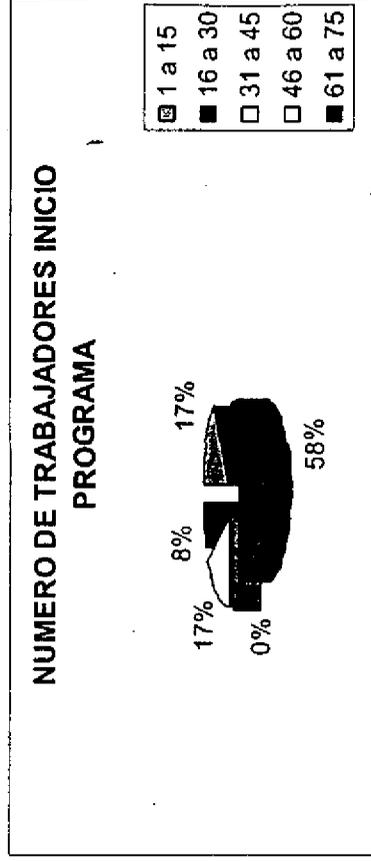
Conclusión:

La mayor parte de empresas, el 49 % son pequeñas, y cuentan con 16 a 30 trabajadores. Y apenas el 13 % de las empresas tiene más de 61 trabajadores.

CUADRO NO. 4

# DE TRABAJADORES	EMPRESAS	PORCENTAJES
1 a 15	2	17%
16 a 30	7	58%
31 a 45	0	0%
46 a 60	2	17%
61 a 75	1	8%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 4



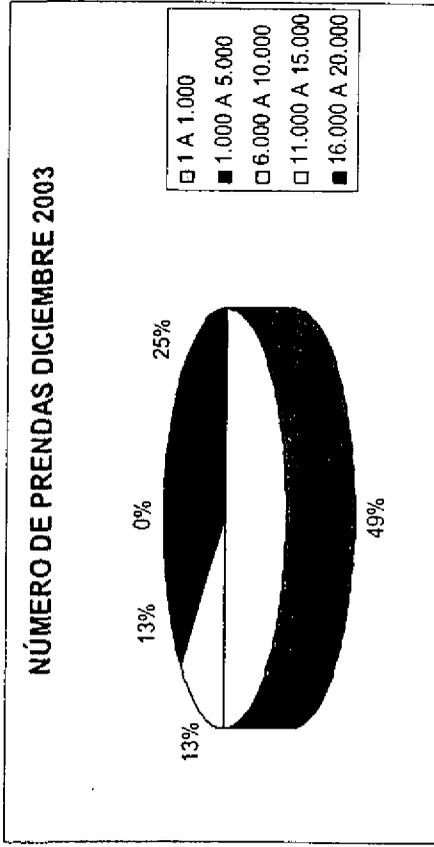
Conclusión: Existe un 58% de empresas que están con 16 a 30 trabajadores; un 17% tienen entre 1 a 15 trabajadores y 17% tienen entre 46 a 60 trabajadores, lo que demuestra que al inicio del programa las empresas estaban con bastantes trabajadores y se observa que la Asesoría Técnica ayudó bastante para mejorar la producción de Calzado y la eficiencia de las empresas.

5. Cuántas prendas fabricaban mensualmente al inicio del programa?

CUADRO NO. 5

NO. PRENDAS	EMPRESAS	PORCENTAJES
1 A 1.000	0	0%
1.000 A 5.000	2	25%
6.000 A 10.000	4	49%
11.000 A 15.000	1	13%
16.000 A 20.000	1	13%
TOTAL	8	100%

GRAFICO NO. 5

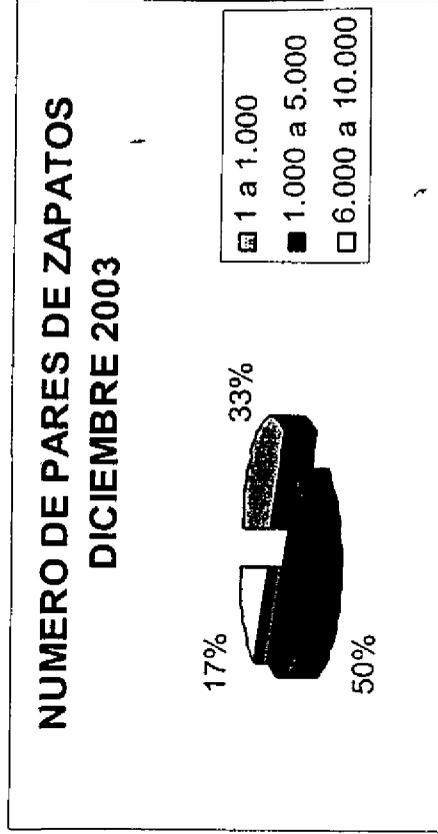


Conclusión: La mayor parte de empresas pequeñas, tienen una producción media, el 49% producen entre 6.000 a 10.000 prendas antes del programa

CUADRO NO. 5

PARES DE ZAPATOS	EMPRESAS	PORCENTAJES
1 a 1.000	4	33%
1.000 a 5.000	6	50%
6.000 a 10.000	2	17%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 5



Conclusión: Existe un 33% de empresas que fabrican zapatos de 1 a 1.000 pares mensuales; un 50% fabrican de 1.000 a 5.000 pares mensuales y el 17% fabrican de 6.000 a 10.000 pares de zapatos mensuales, lo que nos indica que existió el 50% de empresas que trabajaban de buena forma y buen ritmo de trabajo pero ayudó bastante la Asesoría Técnica por parte del Proyecto.

6. Cuántas prendas fabricaban mensualmente al año del Programa?

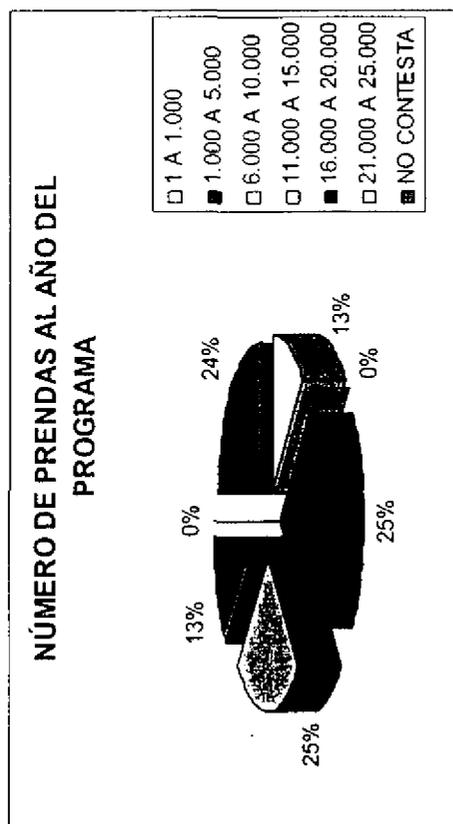
CUADRO NO. 6

PRENDAS	EMPRESAS	PORCENTAJES
1 A 1.000	0	0%
1.000	A	
5.000	2	25%
6.000	A	
10.000	1	13%
11.000	A	
15.000	0	0%
16.000	A	
20.000	2	24%
21.000	A	
25.000	2	25%
NO		
CONTESTA	1	13%
TOTAL	8	100%

CUADRO NO. 6

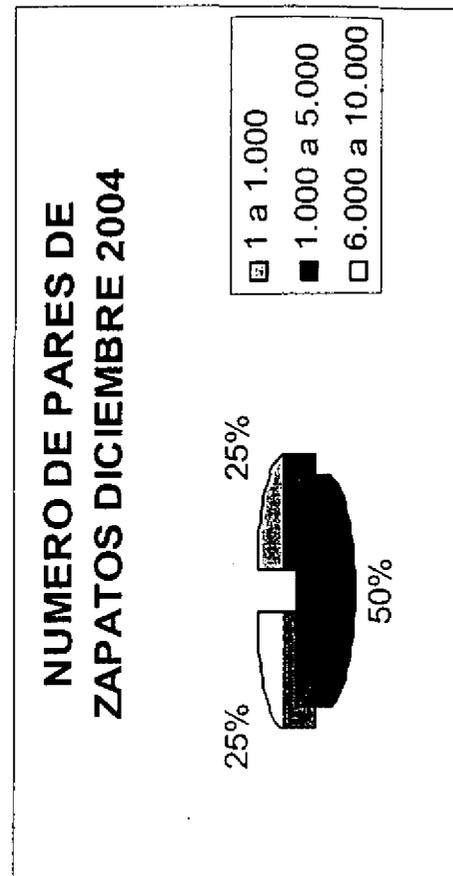
PARES DE ZAPATOS	EMPRESAS	PORCENTAJES
1 a 1.000	3	25%
1.000 a 5.000	6	50%
6.000 a 10.000	3	25%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 6



Conclusión: Al año del programa, una vez incluidas las mejoras las empresas producen un 25 % entre 16.000 a 20.000 prendas y otro 25 % entre 21.000 a 25.000 prendas. Esto significa casi haber duplicado su producción.

GRAFICO NO. 6



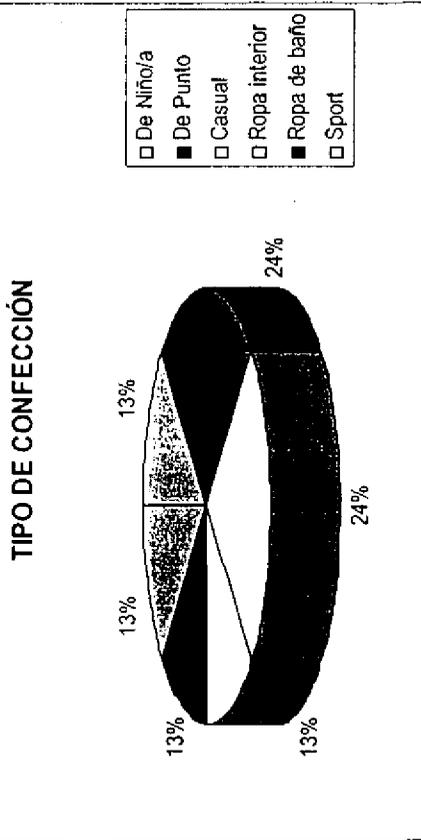
Conclusión: Existe tres empresas que fabrican zapatos de 1 hasta 1.000 pares mensuales; 6 empresas que fabrican zapatos de 1.000 a 5.000 pares mensuales y 3 empresas que fabrican zapatos de 6.000 a 10.000 pares mensuales hasta el mes de Diciembre de 2.004. Lo que indica un incremento del 8% en la fabricación de zapatos, la misma que demuestra que sí ayudó la asistencia técnica para mejorar las empresas.

7. Qué tipo de confección tiene su empresa?

CUADRO NO. 7

TIPO DE CONFECCIÓN	DE EMPRESAS	PORCENTAJES
De Niño/a	1	13%
De Punto	2	24%
Casual	2	24%
Ropa interior	1	13%
Ropa de baño	1	13%
Sport	1	13%
TOTAL	8	100%

GRAFICO NO. 7



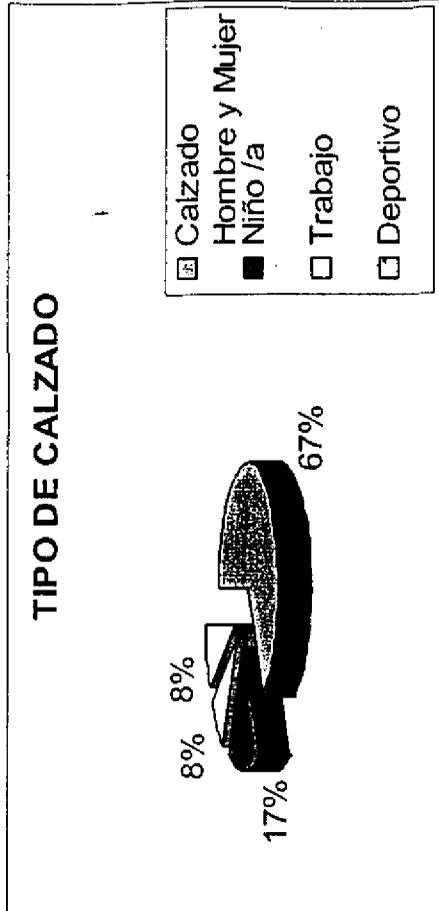
Conclusión: La mayor parte de prendas es casual y de punto en un 48 %.

7. Qué tipo de calzado tiene su empresa?

CUADRO NO. 7

TIPO CALZADO	DE EMPRESAS	PORCENTAJES
Calzado Hombre y Mujer	8	67%
Niño /a	2	17%
Trabajo	1	8%
Deportivo	1	8%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 7



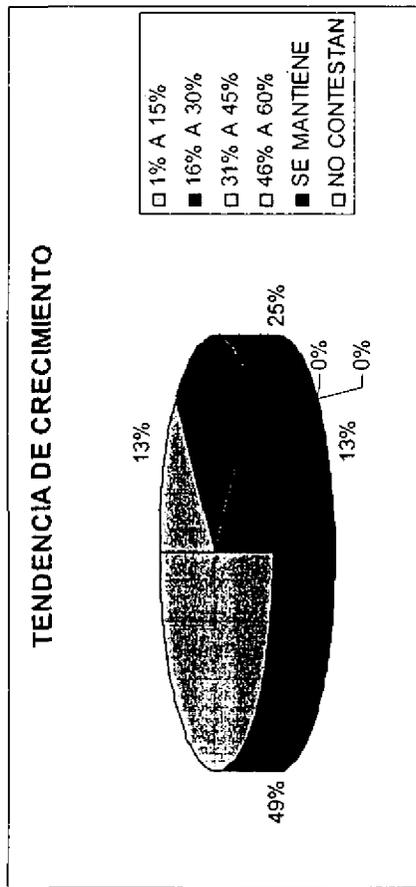
Conclusión: Existen diferentes tipos de calzado que fabrican las empresas participantes y son las siguientes: Casual de hombre y mujer con 67%; Niño/a con un 17%; Calzado Deportivo un 8% y Calzado de trabajo con 8%; lo que indica que el calzado casual de hombre y mujer es lo que mas acogida tiene dentro de los diferentes nichos de mercados y están mejorando mas los diferentes modelos de calzado, lo que ayudado bastante la asistencia técnica del Proyecto ONUDI-MICIP para las empresas participantes.

8. Qué tendencia de crecimiento ha tenido su empresa?

CUADRO NO. 8

TENDENCIA DE CRECIMIENTO	EMPRESAS	PORCENTAJES
1% A 15%	1	13%
16% A 30%	2	25%
31% A 45%	0	0%
46% A 60%	0	0%
SE MANTIENE	1	13%
NO CONTESTAN	4	49%
TOTAL	8	100%

GRAFICO NO. 8

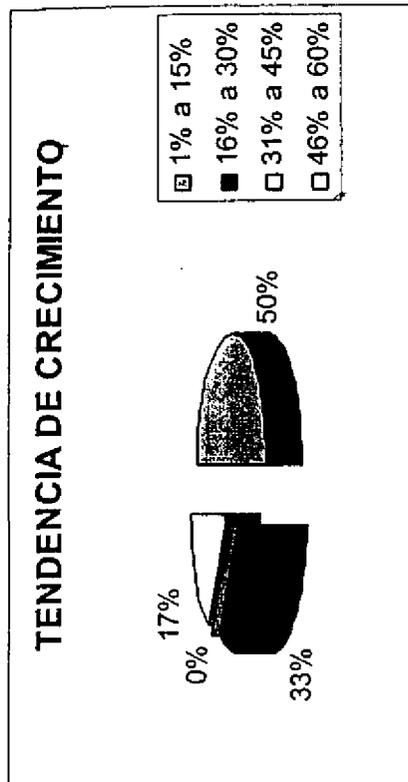


Conclusión: La mayor parte de empresas dice haber crecido entre en 31 al 45 %. Pero todas han crecido.

CUADRO NO. 8

TENDENCIAS DE CRECIMIENTO	EMPRESAS	PORCENTAJES
1% a 15%	6	50%
16% a 30%	4	33%
31% a 45%	0	0%
46% a 60%	2	17%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 8



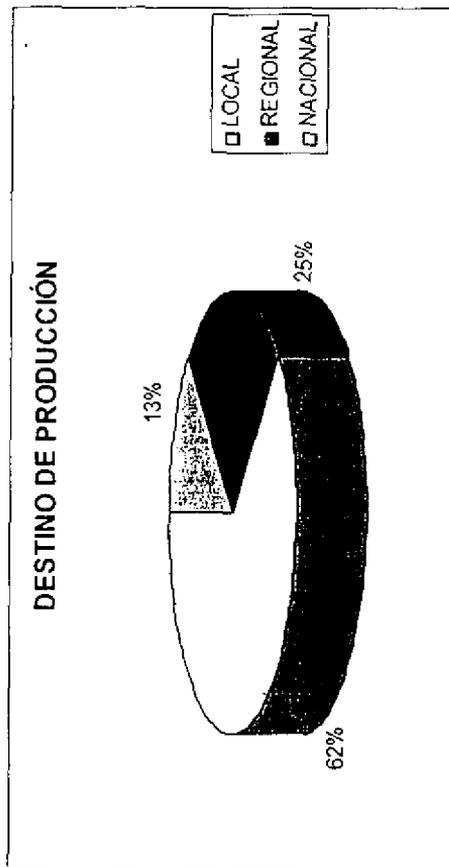
Conclusión: Existen una tendencia de crecimiento del 1% al 15% en las empresas que se observa en el gráfico; el cual nos demuestra que ayudado bastante la Asistencia Técnica por parte del Técnico y se sienten muy agradecidos por el apoyo brindado por parte del Proyecto MICIP-ONUJDI; porque se han favorecido las empresas participantes en la Primera Fase.

9. Cuál es el destino de producción de su empresa?

CUADRO NO. 9

DESTINO DE PRODUCCION	EMPRESAS	PORCENTAJES
LOCAL	1	13%
REGIONAL	2	25%
NACIONAL	5	62%
TOTAL	8	100%

GRAFICO NO. 9



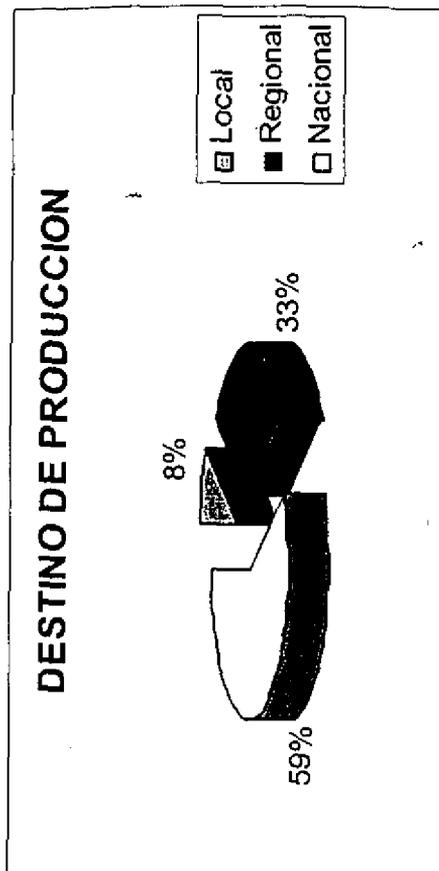
Conclusión: En Atuntaqui la producción, antes vendida localmente, ha abierto importantes mercados a nivel nacional, al cual llegan el 62% de las empresas. El 25 % vende a nivel regional, y solamente el 13 % se mantiene con ventas locales.

9. Cuál es el destino de producción de su empresa?

CUADRO NO. 9

DESTINO DE PRODUCCION	EMPRESAS	PORCENTAJES
Local	1	8%
Regional	4	33%
Nacional	7	59%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 9



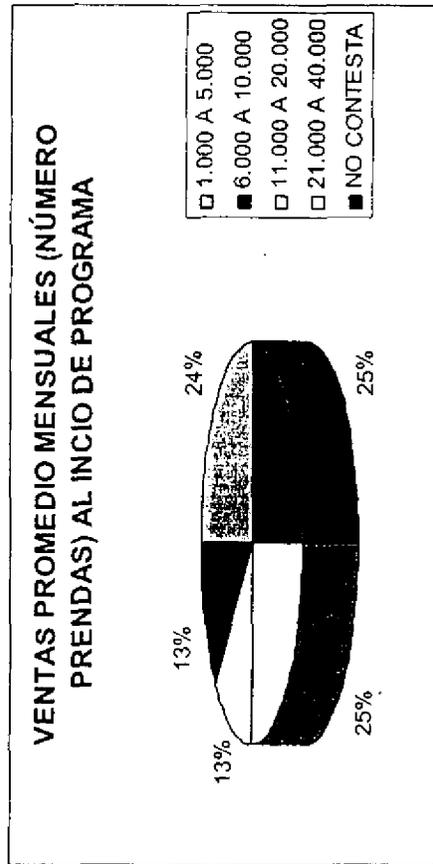
Conclusión: Observamos que un 59% de las empresas venden en el mercado nacional; un 33% vende en el mercado regional y el 8% vende al mercado local su calzado; lo que ha motivado mucho a buscar nuevos objetivos de ventas, porque ahora conocen bien hacia donde quieren llegar las empresas de calzado que es la Exportación a diferentes países de la Región Andina y el mercado Americano

10. Cuáles son las ventas promedio mensuales (número de prendas) al inicio?

CUADRO NO. 10

VENTAS PROMEDIO	EMPRESAS	PORCENTAJES
1.000 A 5.000	2	24%
6.000 A 10.000	2	25%
11.000 A 20.000	2	25%
21.000 A 40.000	1	13%
NO CONTESTA	1	13%
TOTAL	8	100%

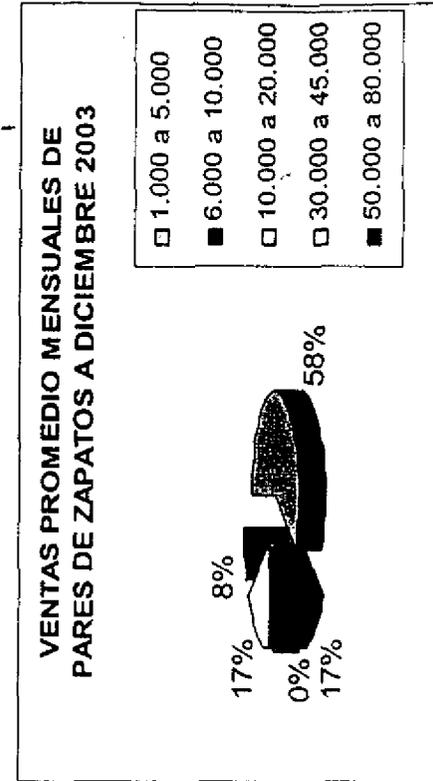
GRAFICO NO. 10



CUADRO NO. 10

VENTAS PROMEDIO	EMPRESAS	PORCENTAJES
1.000 a 5.000	7	58%
6.000 a 10.000	2	17%
10.000 a 20.000	0	0%
30.000 a 45.000	2	17%
50.000 a 80.000	1	8%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 10



Conclusión: La mitad de las empresas tiene ventas promedio en número de prendas entre 6.000 a 20.000 prendas mensuales.

Conclusión: Existe un 58% de empresas que están con ventas mensuales de 1.000 a 5.000 pares de zapatos; un 17% tienen ventas mensuales de 6.000 a 10.000 pares de zapatos y 30.000 a 45.000 pares de zapatos; un 8% tienen de 50.000 a 80.000 pares de zapatos, lo que indica que el 58% de empresas tienen un buen promedio mensual de pares de zapatos al inicio del Programa

11. Cuáles son las ventas promedio mensuales (número de prendas) al final del Programa?

CUADRO NO. 11

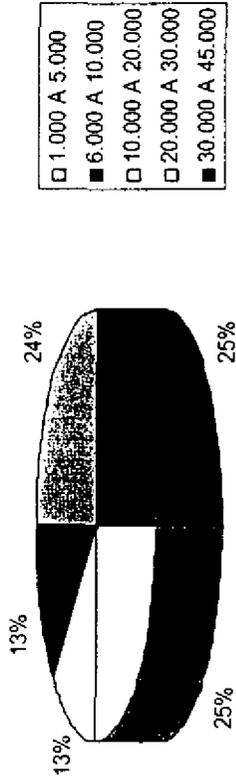
VENTAS PROMEDIO	EMPRESAS	PORCENTAJE
1.000 A 5.000	2	24%
6.000 A 10.000	2	25%
10.000 A 20.000	2	25%
20.000 A 30.000	1	13%
30.000 A 45.000	1	13%
TOTAL	8	100%

CUADRO NO. 11

VENTAS PROMEDIO	EMPRESAS	PORCENTAJES
1.000 a 5.000	6	50%
6.000 a 10.000	3	25%
10.000 a 20.000	0	0%
30.000 a 45.000	2	17%
50.000 a 60.000	1	8%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 11

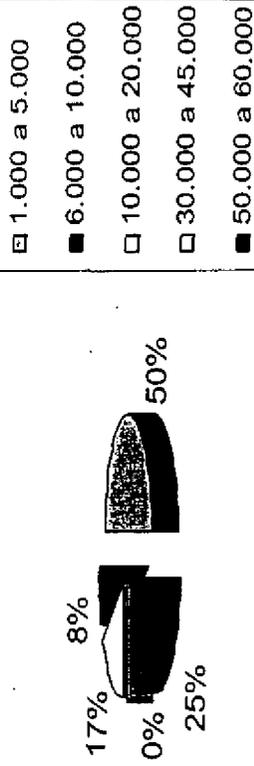
VENTAS PROMEDIO MENSUALES FINAL PROGRAMA



Conclusión: Con el programa ha crecido levemente el promedio mensual de ventas.

GRAFICO NO. 11

VENTAS PROMEDIO MENSUALES DE PARES DE ZAPATOS A DICIEMBRE 2004



Conclusión: Existe un 50% de empresas que han vendido de 1.000 a 5.000 pares; un 25% de empresas han vendido de 6.000 a 10.000 pares de zapatos; un 17% de empresas han vendido 30.000 a 45.000 pares de zapatos y un 8% de empresas han vendido de 50.000 a 80.000 pares de zapatos, lo que indica que si han existido ventas muy buenas durante estos meses de trabajo pero ha ayudado bastante la Asistencia técnica desarrollado por parte del técnico de ONUDI-MICIP

12. Cuáles son los principales problemas que tiene su empresa?

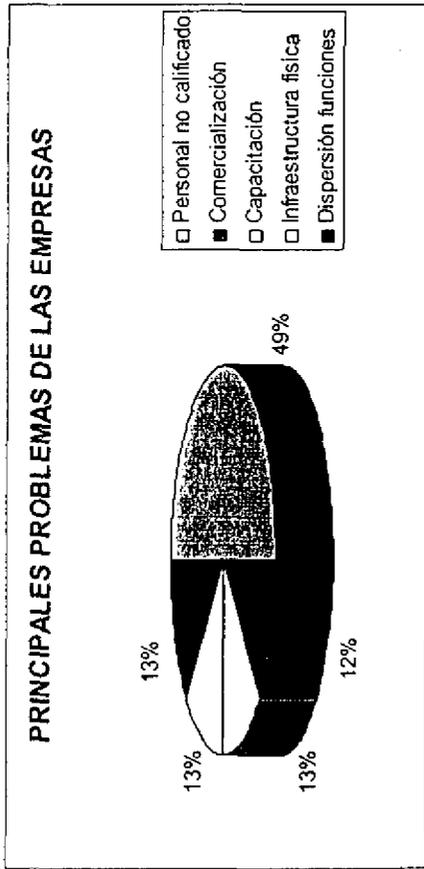
CUADRO NO. 12

PRINCIPALES PROBLEMAS	EMPRESAS	PORCENTAJES
Personal no calificado	4	49%
Comercialización	1	12%
Capacitación	1	13%
Infraestructura física	1	13%
Dispersión funciones	1	13%
TOTAL	8	100%

CUADRO NO. 12

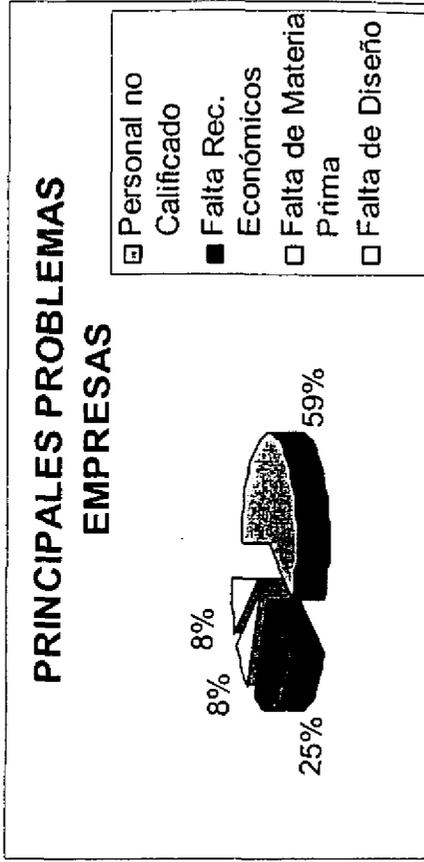
PRINCIPALES PROBLEMAS	EMPRESAS	PORCENTAJES
Personal no Calificado	7	59%
Falta Rec. Económicos	3	25%
Falta de Materia Prima	1	8%
Falta de Diseño	1	8%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 12



Conclusión: El personal de escasa calificación es catalogado como el mayor problemas para el 49 % de las empresas. Le sigue en orden de importancia la comercialización, con 12 %.

GRAFICO NO. 12



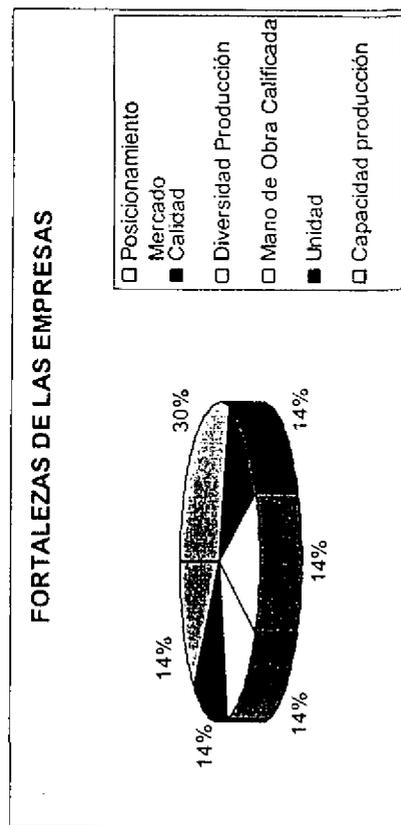
Conclusión: Los principales problemas que tienen las empresas son los siguientes: a) Personal no calificado un 59%; b) Falta de Recursos Económicos un 25%; c) Falta de Materias Primas un 8% y Falta de Diseño un 8%. Esto nos indica que los problemas mas comunes que tienen las empresas es no tener Personal Calificado en calzado, porque no existen entidades de apoyo y de formación continua dentro del sector; lo que a generado bastantes problemas dentro de cada una de las empresas

13. Cuáles son las principales fortalezas que tiene su empresa?

CUADRO NO. 13

FORTALEZAS	EMPRESAS	PORCENTAJES
Posicionamiento	2	30%
Mercado	1	14%
Calidad	1	14%
Diversidad Producción	1	14%
Mano de Obra Calificada	1	14%
Unidad	1	14%
Capacidad producción	1	14%
TOTAL	7	100%

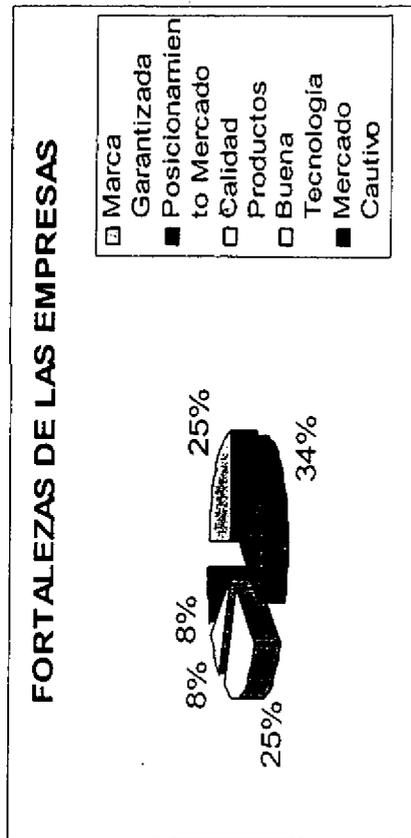
GRAFICO NO. 13



CUADRO NO. 13

FORTALEZAS	EMPRESAS	PORCENTAJES
Marca Garantizada	3	25%
Posicionamiento	4	34%
Mercado	3	25%
Calidad Productos	1	8%
Buena Tecnología	1	8%
Mercado Cautivo	12	100%
Total		

GRAFICO NO. 13



Conclusión: Una de cada tres empresas miran al posicionamiento en el mercado como su mayor fortaleza, y le siguen temas como calidad y capacidad de producción, con un 14 % cada uno.

Conclusión: Entre las fortalezas de las empresas encuestadas está un 34% que contestaron existe un Posicionamiento de Mercado; un 25% tienen Calidad de Productos; un 25% tienen Marca Garantizada y el 8% tienen un Mercado Cautivo. Lo que indica que cada empresa tiene fortalezas diferentes y similares, lo que ha permitido mejorar y están saliendo adelante con la ayuda que recibieron de la Asistencia Técnica del Proyecto ONUDI-MICIP, lo que originó tener más ideas de mejoramiento que se ven reflejadas actualmente dentro de las empresas de calzado en la provincia de Tungurahua en la primera fase realizada anteriormente

14. Cuáles son los datos más relevantes según su criterio como Gerente?

CUADRO NO. 14

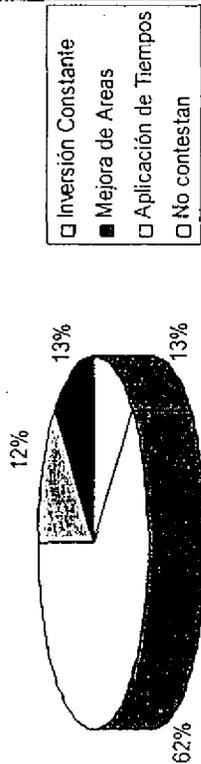
CRITERIOS DE LOS GERENTES	EMPRESAS	PORCENTAJES
Inversión Constante	1	12%
Mejora de Áreas	1	13%
Aplicación de Tiempos	1	13%
No contestan	5	63%
TOTAL	8	100%

CUADRO NO. 14

CRITERIOS GERENTES	DE LOS EMPRESAS	PORCENTAJES
Años de Experiencia	Trabajo y 6	50%
Excelente Infraestructura	2	17%
Transferencia de Conocimientos	1	8%
Posicionamiento de Mercado	3	25%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 14

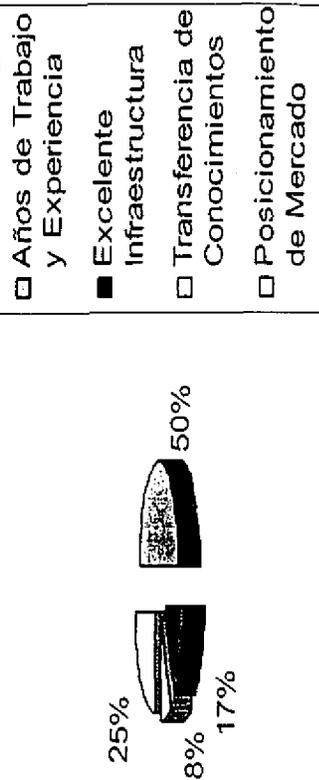
CRITERIOS DE GERENTES



Conclusión: El manejo de tiempos es uno de los temas que más preocupa a los gerentes, seguido de la mejora de las áreas de trabajo.

GRAFICO NO. 14

CRITERIOS DE LOS GERENTES



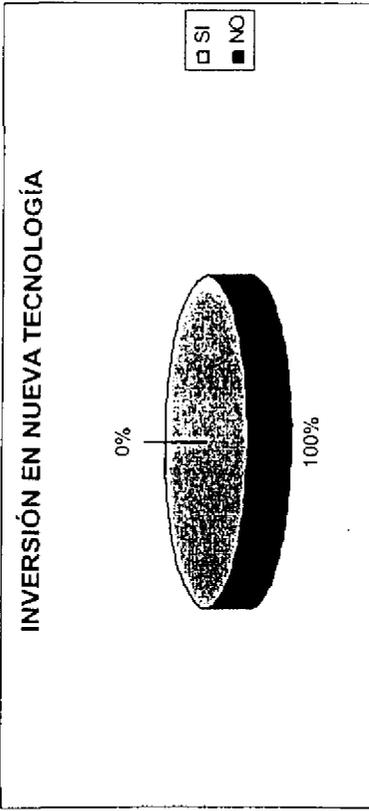
Conclusión: Los gerentes de las empresas contestaron los siguientes aspectos que son los mas importantes para ellos: a) El 50% indica que son Años de trabajo y Experiencia; el 25% Posicionamiento de mercado; un 17% Excelente infraestructura y el 8% Transferencia de conocimientos. Lo que se observa que predomina bastante los Años de Trabajo y Experiencia lo que ha determinado seguir adelante y han mejorado al pasar de los años su calzado en las empresas.

15. Ha invertido su empresa en nueva tecnología durante el último año?

CUADRO NO. 15

RESPUESTA	EMPRESAS	PORCENTAJES
SI	9	100%
NO	0	0%
TOTAL	9	100%

GRAFICO NO. 15

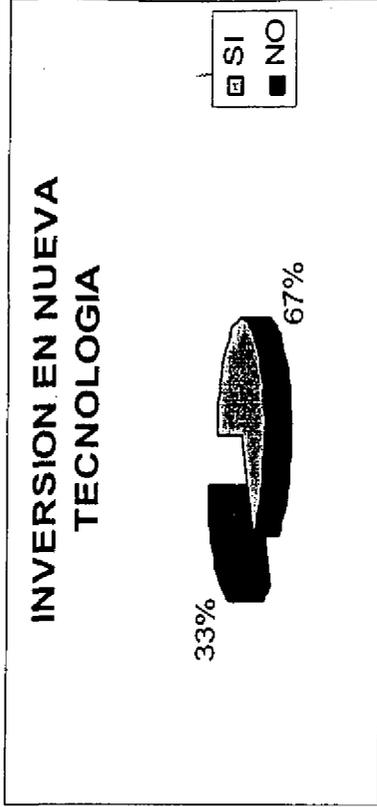


Conclusión: El 100% de las empresas del programa realizaron nuevas inversiones en tecnología, durante el tiempo de ejecución del programa.

CUADRO NO. 15

RESPUESTA	EMPRESAS	PORCENTAJES
SI	8	67%
NO	4	33%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 15



Conclusión: Podemos observar que un 67% de las empresas contestaron que SI han invertido en nueva tecnología y 33% de las empresas contestaron que NO han invertido en nueva tecnología porque ha faltado recursos económicos. Lo que demuestra que ha existido resultados positivos de mejorar las empresas con tecnología italiana, colombiana y brasileña; lo mejor en elaboración de calzado actualmente.

16. Cuánto ha invertido en dólares en nueva tecnología?

CUADRO NO. 16

INVERSION DÓLARES	EN EMPRESAS	PORCENTAJES
0 inversión	0	0%
Hasta 5.000	3	38%
Hasta 10.000	0	0%
Hasta 15.000	0	0%
Hasta 20.000	1	13%
Hasta 25.000	1	13%
Hasta 30.000	2	25%
Hasta 35.000	0	0%
Más de 35.000	1	13%
TOTAL	8	100%

CUADRO NO. 16

INVERSION DÓLARES	EN EMPRESAS	PORCENTAJES
0 Inversión	4	34%
hasta 10.000	4	34%
hasta 20.000	1	8%
hasta 30.000	1	8%
hasta 40.000	1	8%
hasta 50.000	0	0%
hasta 60.000	0	0%
hasta 70.000	0	0%
hasta 80.000	0	0%
hasta 90.000	0	0%
hasta 100.000	1	8%
mas de 100.000	0	0%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 16

MONTO DE INVERSIÓN EN NUEVA
TECNOLOGÍA

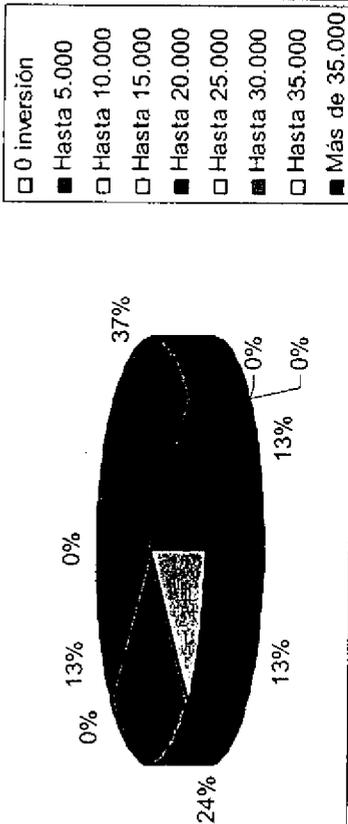
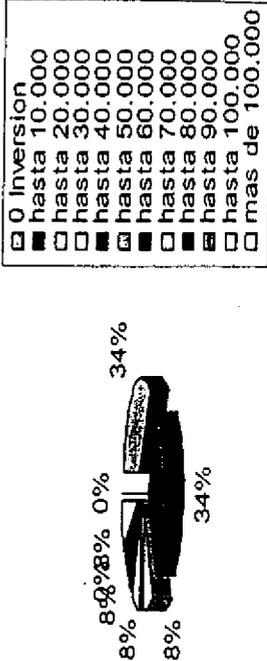


GRAFICO NO. 16

MONTO DE INVERSIÓN EN NUEVA
TECNOLOGÍA



Conclusión: El 38 % de las empresas invirtió hasta US\$ 5.000; mientras que el 25 % de ellas invirtió hasta 30.000 US\$; e incluso un 13 % de las empresas invirtieron más de 30.000 US\$. Esto significa que la inversión Total realizada es de magnitud en el grupo de empresas.

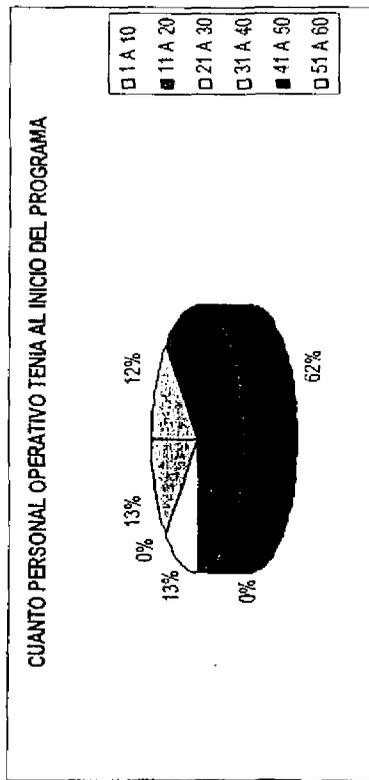
Conclusión: En el gráfico observamos los montos de inversión en nueva tecnología con los siguientes resultados: en inversión con un 34%; hasta \$ 10.000 con 34%; hasta \$ 20.000 tenemos un 8%; hasta \$30.000 tenemos un 8%; hasta \$40.000 un 8% y hasta \$100.000 un 8% dentro de la investigación realizada a las empresas de calzado de la ciudad de Ambato. Podemos observar que ha existido inversión dinero en diferentes montos para obtener nueva tecnología y se mas competitivos dentro de sus empresas, para obtener productos de calidad para los diferentes mercados.

17. Cuánto personal operativo tenía al inicio del Programa?

CUADRO NO. 17

NUMERO DE PERSONAL OPERATIVO	EMPRESAS	PORCENTAJES
1 A 10	1	12,5%
11 A 20	5	62,5%
21 A 30	0	0,0%
31 A 40	1	12,5%
41 A 50	0	0,0%
51 A 60	1	12,5%
TOTAL	8	100%

GRAFICO NO. 17

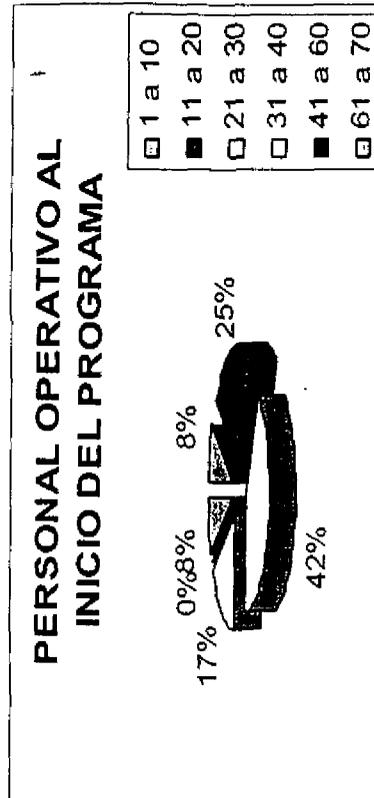


Conclusión: El 62 % de las empresas tenía al inicio del programa ente 11 y 20 personas a nivel operativo.

CUADRO NO. 17

NUMERO DE PERSONAL OPERATIVO	DE EMPRESAS	PORCENTAJES
1 a 10	1	8%
11 a 20	3	25%
21 a 30	5	42%
31 a 40	2	17%
41 a 60	0	0%
61 a 70	1	8%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 17



Conclusión: En el gráfico podemos observar los siguientes resultados: 1 a 10 personas un 8%; de 11 a 20 personas con un 25%; de 21 a 30 personas tenemos un 42%; de 31 a 40 personas un 17%; de 41 a 60 personas un 0% y de 61 a 71 personas un 8% dentro del personal operativo que tenía al inicio del Programa de ONUDI

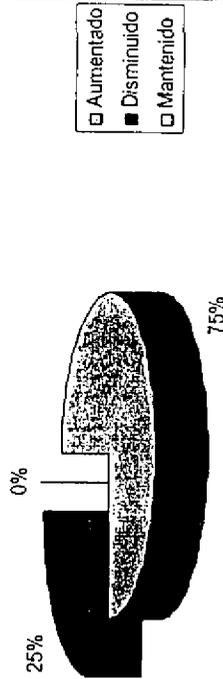
18. Ha aumentado o disminuido el número de su personal operativo?

CUADRO NO. 18

NUMERO DE PERSONAL OPERATIVO	EMRPESAS	PORCENTAJES
Aumentado	6	75%
Disminuido	2	25%
Mantenido		0%
TOTAL	8	100%

GRAFICO NO. 18

VARIACION DE PERSONAL OPERATIVO



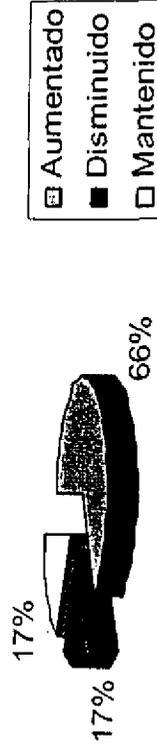
Conclusión: El 75 % de las empresas aumentó el número de empleados operativos luego del ingresar al programa.

CUADRO NO. 18

NUMERO PERSONAL OPERATIVO	DE EMPRESAS	PORCENTAJES
Aumentado	8	66%
Disminuido	2	17%
Mantenido	2	17%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 18

VARIACION DE PERSONAL OPERATIVO



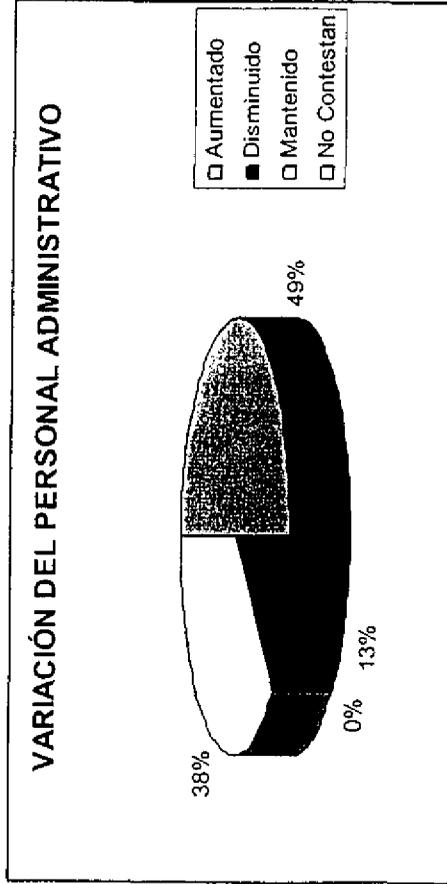
Conclusión: En el gráfico podemos observar los siguientes resultados: han aumentado un 66%; se ha disminuido un 17% y se han mantenido un 17% de las personas operativas en las empresas de calzado. Lo que significa que habido un incremento considerable de personal operativo en 8 empresas, que es muy bueno porque se ha dado mas trabajo a las personas y han ayudado al sector de Calzado en a provincia de Tungurahua

19. Ha aumentado o disminuido el número de su personal administrativo?

CUADRO NO. 19

PERSONAL ADMINISTRATIVO	EMPRESAS	PORCENTAJES
Aumentado	4	50%
Disminuido	1	13%
Mantenido	0	0%
No Contestan	3	38%
TOTAL	8	100%

GRAFICO NO. 19

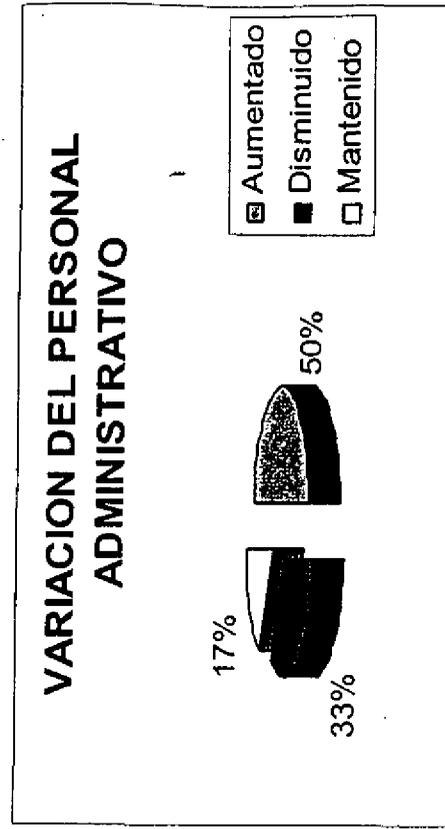


Conclusión: El 50 % de las empresas también aumentó el personal administrativo.

CUADRO NO. 19

PERSONAL ADMINISTRATIVO	EMPRESAS	PORCENTAJES
Aumentado	6	50%
Disminuido	4	33%
Mantenido	2	17%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 19



Conclusión: En el gráfico podemos observar los siguientes resultados: Han aumentado un 50% de personal Administrativo; Han disminuido un 33% del personal administrativo y se han mantenido el 17% del personal administrativo. Lo que nos indica que 6 empresas han contratado personal calificado por encontrarse con bastante trabajo en las empresas de calzado.

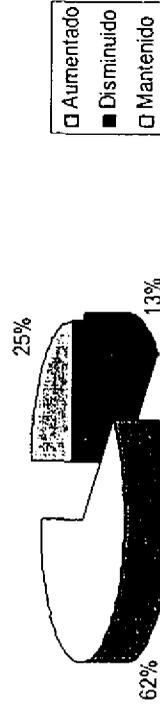
20. Sus precios de venta han aumentado o disminuido?

CUADRO NO. 20

PRECIOS DE VENTA	DE EMPRESAS	PORCENTAJES
Aumentado	2	25%
Disminuido	1	13%
Mantenido	5	62%
TOTAL	8	100%

GRAFICO NO. 20

VARIACIÓN QUE HAN SUFRIDO LOS PRECIOS DE VENTA



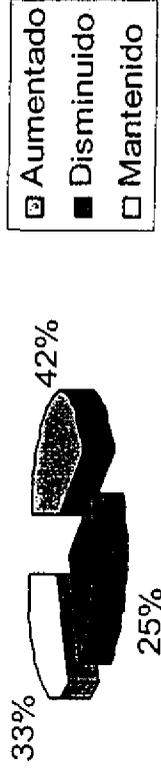
Conclusión: 25% de las empresas aumentaron sus ventas y 62 % mantuvieron.

CUADRO NO. 20

PRECIOS DE VENTAS	EMPRESAS	PORCENTAJES
Aumentado	5	42%
Disminuido	3	25%
Mantenido	4	33%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 20

VARIACION QUE HAN SUFRIDO LOS PRECIOS DE VENTA



Conclusión: En el gráfico podemos observar los siguientes resultados: Han aumentado un 42%; han disminuido un 25% y se han mantenido un 33% los precios de ventas en las empresas de calzado en la ciudad de Ambato. Lo que significa que han aumentado los costos en la elaboración de un par de zapatos para las ventas finales. Además ha perjudicado bastante la competencia desleal del calzado chino al mercado nacional.

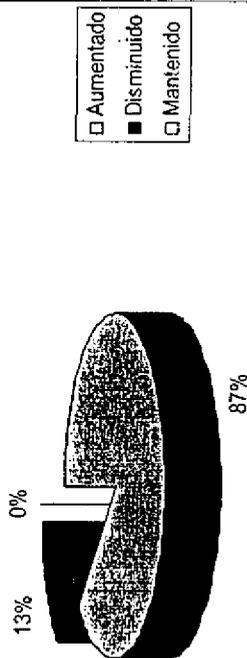
21. Sus ventas han aumentado o han disminuido?

CUADRO NO. 21

VENTAS	EMPRESAS	PORCENTAJES
Aumentado	7	87%
Disminuido	1	13%
Mantenido	0	0%
TOTAL	8	100%

GRAFICO NO. 21

VARIACIÓN EN VENTAS



Conclusión: en total el 82% aumentaron o mantuvieron ventas; en una situación en que la generalidad disminuyó ventas por la crisis del sector, y la competencia de productos asiáticos.

CUADRO NO. 21

VENTAS	EMPRESAS	PORCENTAJES
Aumentado	4	33%
Disminuido	2	17%
Mantenido	6	50%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 21

VARIACION DE VENTAS



Conclusión: En el gráfico podemos observar los siguientes resultados: Han aumentado un 33%; han disminuido un 17% y se han mantenido un 50% las ventas. Esto nos indica que 6 empresas han mantenido las ventas y ha sido muy productivos, porque se mantienen dentro de los mercados de ventas y un 33% han aumentado sus ventas por sus nuevos modelos y por la Asesoría Técnica de ONUDI-MICIP

22. Los Costos de los productos han aumentado, han disminuido o se han mantenido?

CUADRO NO. 22

COSTOS DE LOS PRODUCTOS	EMPRESAS	PORCENTAJES
Aumentado	0	0%
Disminuido	7	87%
Mantenido	1	13%
TOTAL	8	100%

GRAFICO NO. 22

VARIACION EN COSTOS DE INSUMOS



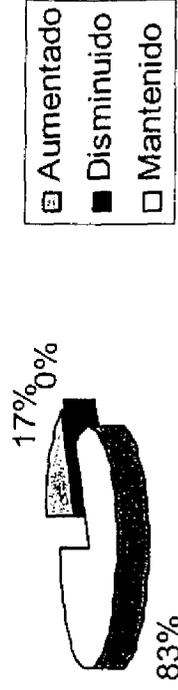
Conclusión: El 87 % de las empresas han disminuido los costos de sus insumos.

CUADRO NO. 22

COSTOS DE LOS PRODUCTOS	EMPRESAS	PORCENTAJES
Aumentado	2	17%
Disminuido	0	0%
Mantenido	10	83%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 22

VARIACION EN COSTOS DE INSUMOS



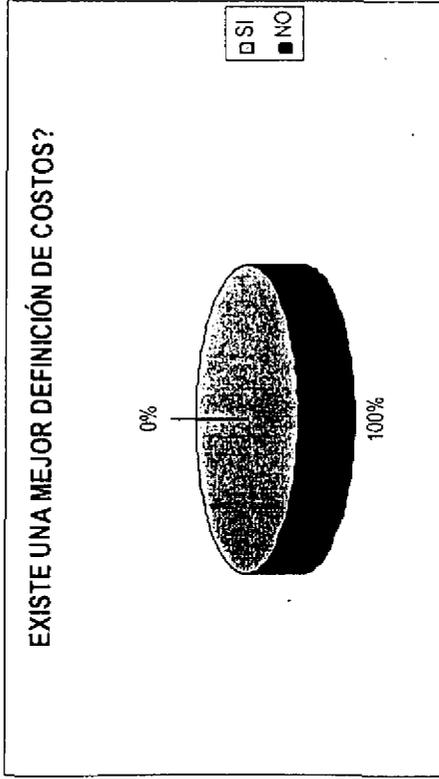
Conclusión: En el gráfico podemos observar los siguientes resultados: Han aumentado un 17%; han disminuido un 0% y se han mantenido un 83% las variaciones en los costos de los insumos y materias primas dentro del sector calzado en la ciudad de Ambato porque no existen controles de precios y no han trabajado de forma asociativa los empresarios para comorar juntos en la Primera Fase del Proyectto.

23. Existe una mejor definición de costos ahora?

CUADRO NO. 23

RESPUESTA	EMPRESAS	PORCENTAJES
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

GRAFICO NO. 23

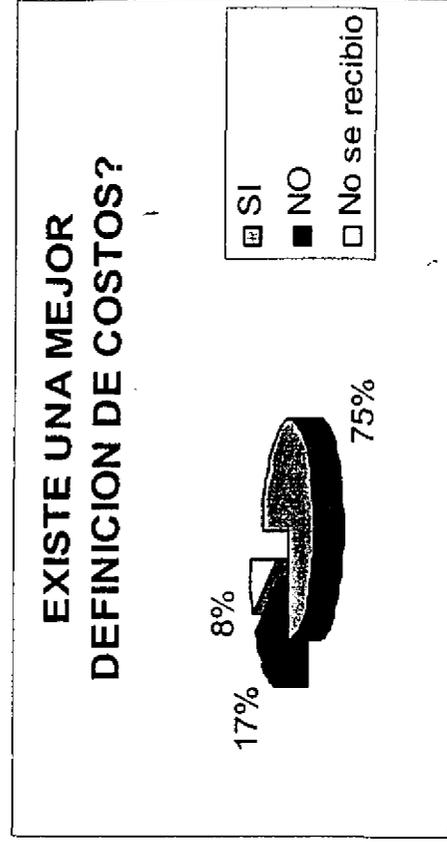


Conclusión: Para el 100 % de las empresas mejoró el conocimiento y definición de costos dentro de sus empresas.

CUADRO NO. 23

RESPUESTA	EMPRESAS	PORCENTAJES
SI	9	75%
NO	2	17%
No se recibió	1	8%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 23



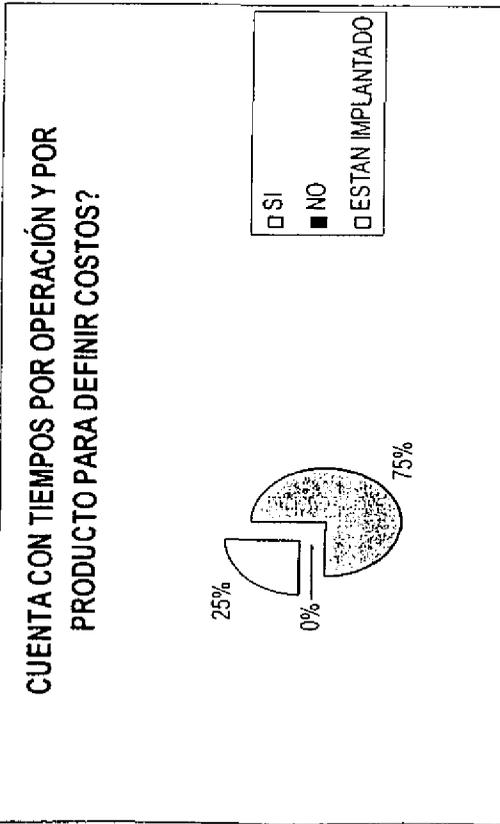
Conclusión: En el gráfico podemos observar los siguientes resultados: Contestan que Si un 75%; un No el 17% y No Recibió un 8% los costos dentro de las empresas de calzado en la ciudad de Ambato. Pero encontramos que si saben como mejorar los costos de producción para la elaboración de un par de zapatos, pero lo que les hace falta es integrarse mejor, porque cada uno recibió la asesoría Técnica y si han aplicado en las empresas de calzado

24. Cuenta con tiempos por operación y por producto para la definición de costos?

CUADRO NO. 24

RESPUESTA	EMPRESAS	PORCENTAJES
SI	6	75%
NO	0	0%
ESTÁN IMPLANTADO	2	25%
TOTAL	8	100%

GRAFICO NO. 24

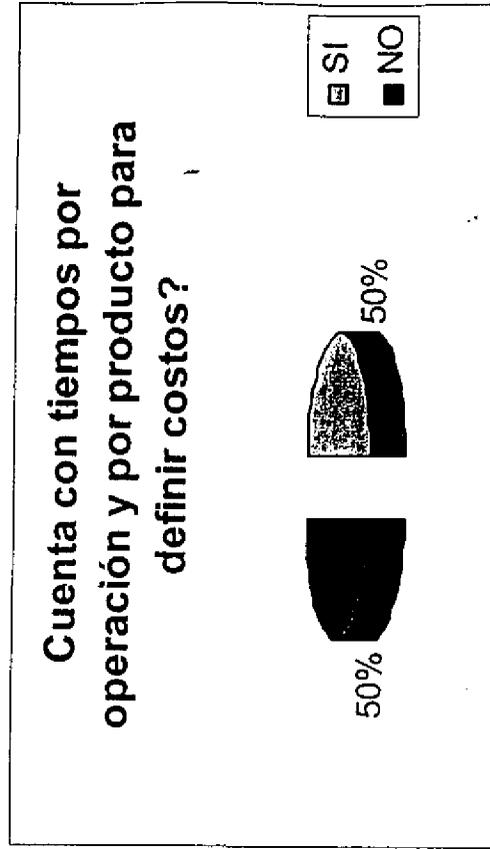


Conclusión: Un 79% cuenta ahora con un sistema de tiempos por operación y por producto.

CUADRO NO. 24

RESPUESTA	EMPRESAS	PORCENTAJE
SI	6	50%
NO	6	50%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 24



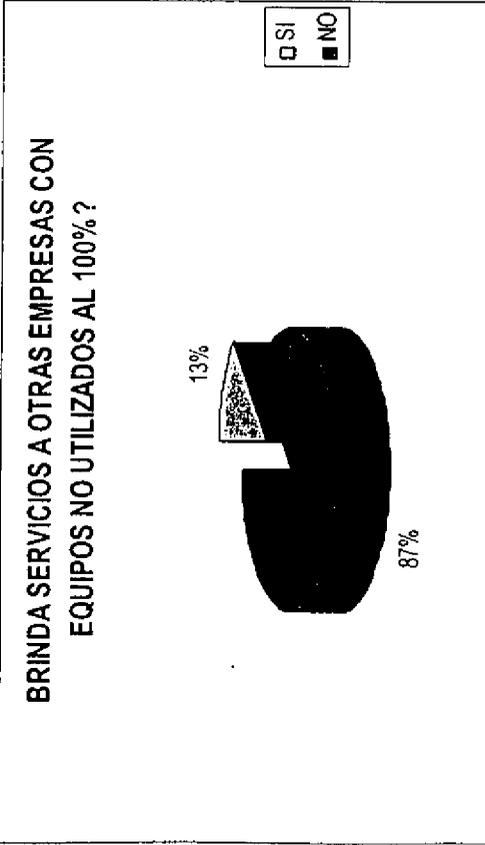
Conclusión: En el gráfico podemos observar los siguientes resultados: Contestan que SI un 50%; un NO el otro 50% dentro de los tiempos de operación por producto para definir los costos dentro de sus organizaciones. Lo que demuestra que 6 empresas los están aplicando los conocimientos dados por parte del Técnico y se han motivado porque quieren alcanzar estándares de calidad y ser más competitivos dentro del sector del calzado.

25. Brinda servicios a otras empresas con equipos no utilizados al 100%?

CUADRO NO. 25

RESPUESTA	EMPRESAS	PORCENTAJES
SI	1	12%
NO	7	87%
TOTAL	8	100%

GRAFICO NO. 25

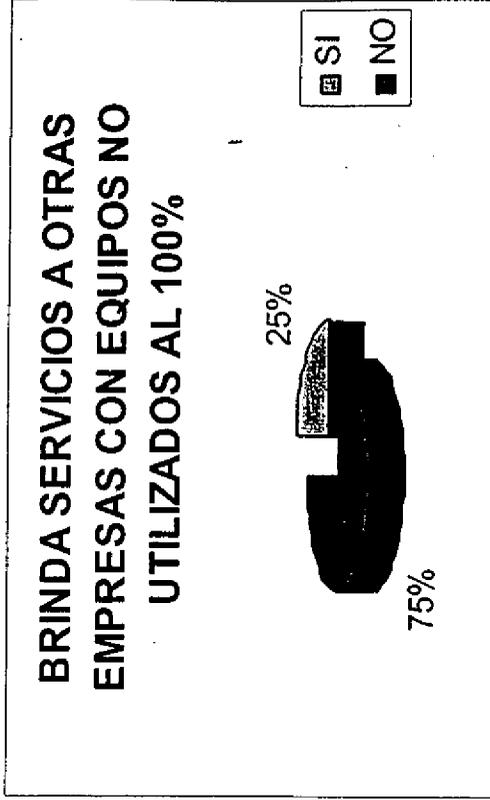


Conclusión: 13% de las empresas brinda servicios a otras empresas con equipos cuya capacidad no se encuentra utilizada en la totalidad.

CUADRO NO. 25

RESPUESTA	EMPRESAS	PORCENTAJES
SI	3	25%
NO	9	75%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 25



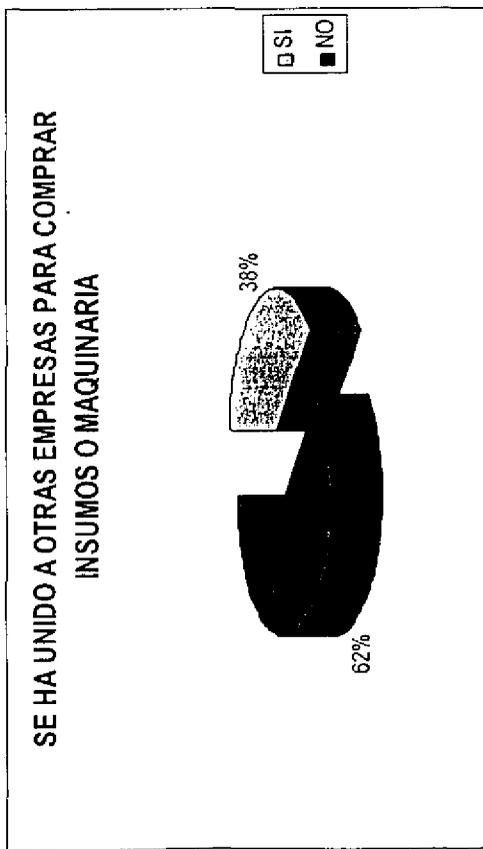
Conclusión: En el gráfico podemos observar los siguientes resultados: Contestan que Si un 25% y No el otro 75% que brinda servicios a otras empresas con los equipos no utilizados, porque tienen miedo a prestarse y sienten que son competencia los unos con los otros por lo que es difícil trabajar de una forma Asociativa con ellos como empresarios y prefieren que los equipos estén ahí subutilizados

26. Se ha unido a otras empresas para comprar insumos o maquinaria?

CUADRO NO. 26

RESPUESTA	EMPRESAS	PORCENTAJE
SI	3	38%
NO	5	62%
TOTAL	8	100%

GRAFICO NO. 26

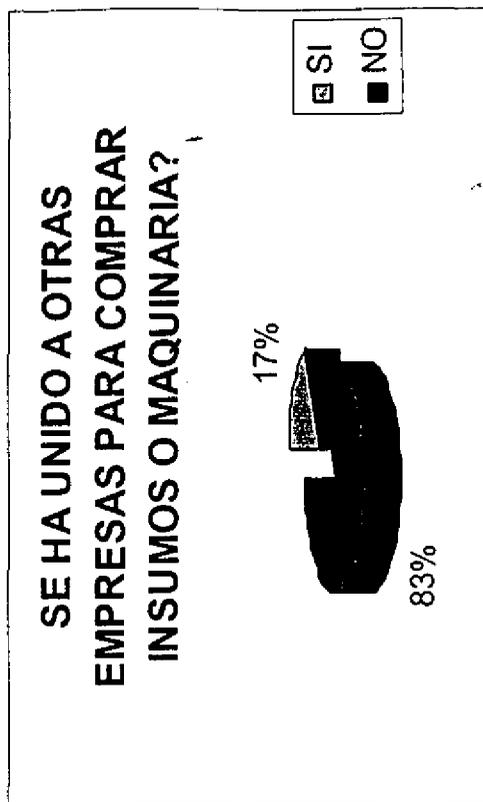


Conclusión: El 38 % de las empresas se ha unido a otras empresas para comprar insumos o maquinaria. Esto no lo hacían antes nunca.

CUADRO NO. 26

RESPUESTA	EMPRESAS	PORCENTAJES
SI	2	17%
NO	10	83%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 26



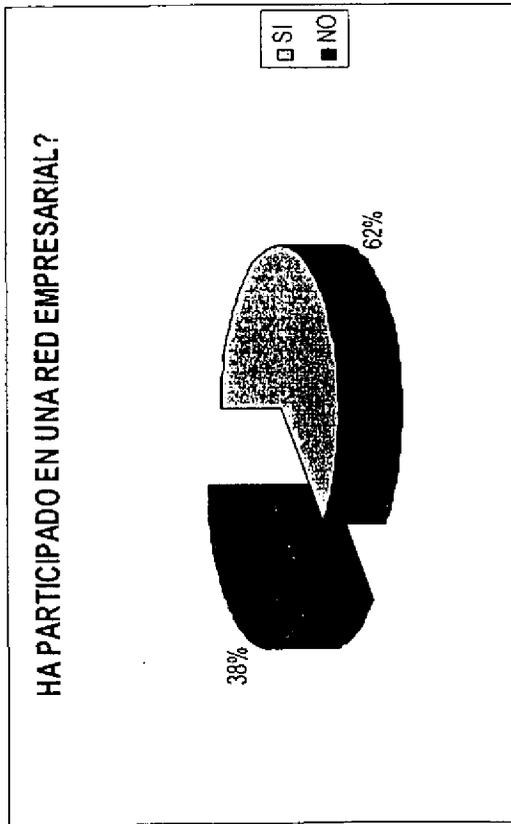
Conclusión: Se puede observar en el gráfico que Si contestan un 17% y un No contestan un 83%, lo que permite establecer que en esta pregunta pocas empresas se han unido para comprar insumos o maquinaria de una forma grupal. Porque tienen miedo y son tan celosos de compartir compras conjuntas los unos con los otros

27. Ha participado en alguna red empresarial?

CUADRO NO. 27

RESPUESTA	EMPRESAS	PORCENTAJE
SI	5	62%
NO	3	38%
TOTAL	8	100%

GRAFICO NO. 27

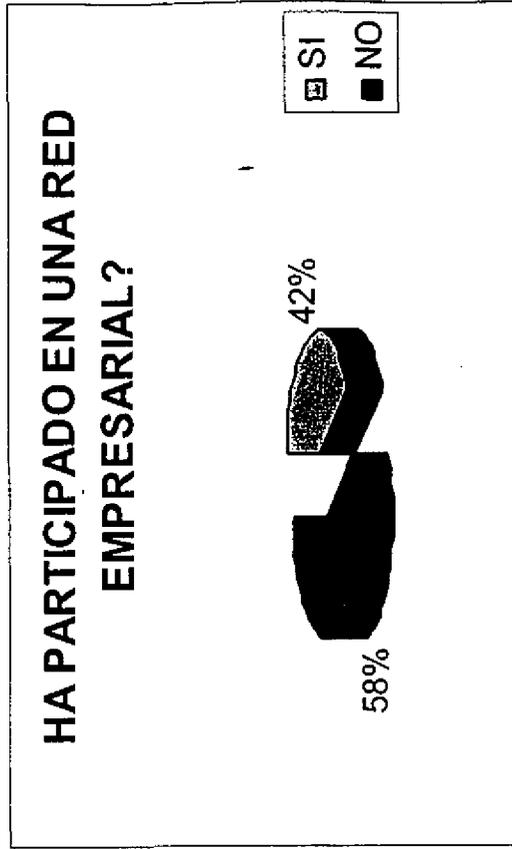


Conclusión: El 62 % de las empresas ha participado en una red empresarial.

CUADRO NO. 27

RESPUESTA	EMPRESAS	PORCENTAJES
SI	5	42%
NO	7	58%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 27



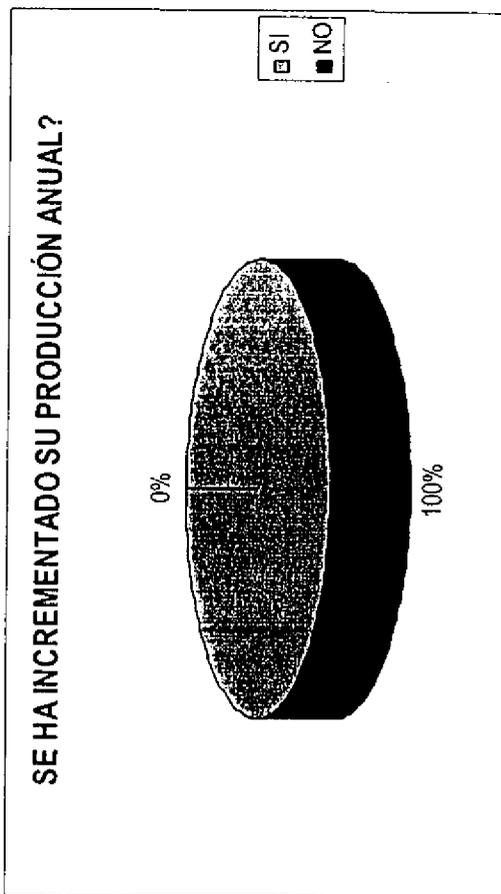
Conclusión: En el gráfico podemos observar que Si contestaron un 42% y un No contestaron un 58% de haber participado de una red empresarial, lo que se ha visto que ya ha existido por parte de los empresarios un interés aunque sea un porcentaje menor. Lo que nos indica que tienen mucha **DESCONFIANZA** entre ellos y con la Asesoría Técnica se logró hacer una Red que para algunos empresarios ha sido buena y para otras ha sido muy mala experiencia.

28. Su producción mensual se ha incrementado en número de piezas?

CUADRO NO. 28

RESPUESTA	EMPRESAS	PORCENTAJES
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

GRAFICO NO. 28

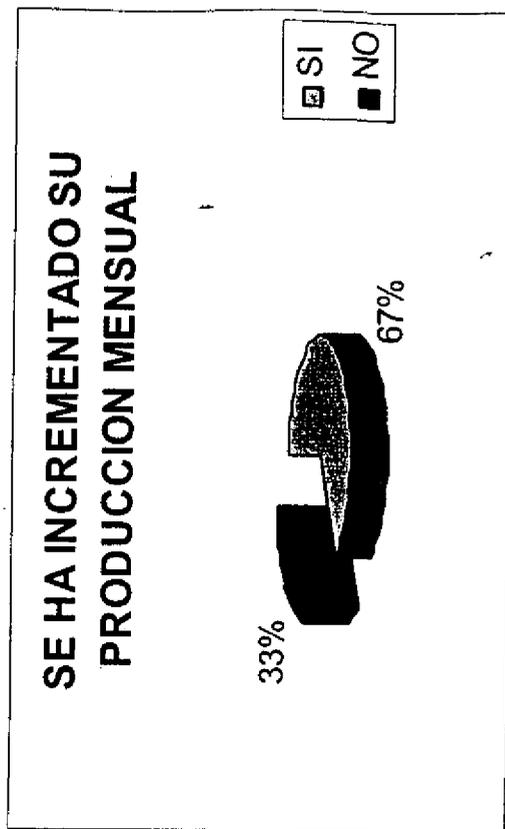


Conclusión: El 100% de las empresas incrementó su producción anual.

CUADRO NO. 28

RESPUESTA	EMPRESAS	PORCENTAJES
SI	8	67%
NO	4	33%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 28



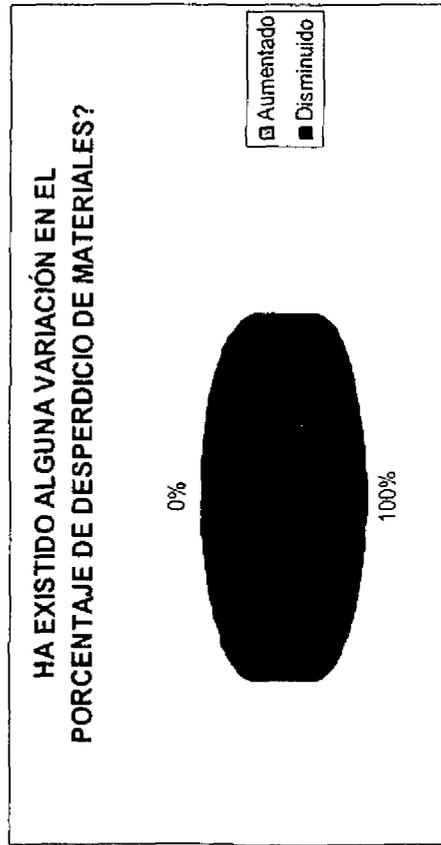
Conclusión: En esta pregunta contestaron que Si un 67% y No un 33%, lo que significa que ha existido un incremento de producción mensual de pares de zapatos por tener la Asistencia Técnica del Proyecto MICIP-ONUDI-CALTU

29. Los desperdicios de materiales han aumentado ó han disminuido?

CUADRO NO. 29

DESPERDICIOS DE MATERIALES	EMPRESAS	PORCENTAJES
Aumentado	0	0%
Disminuido	8	100%
TOTAL	8	100%

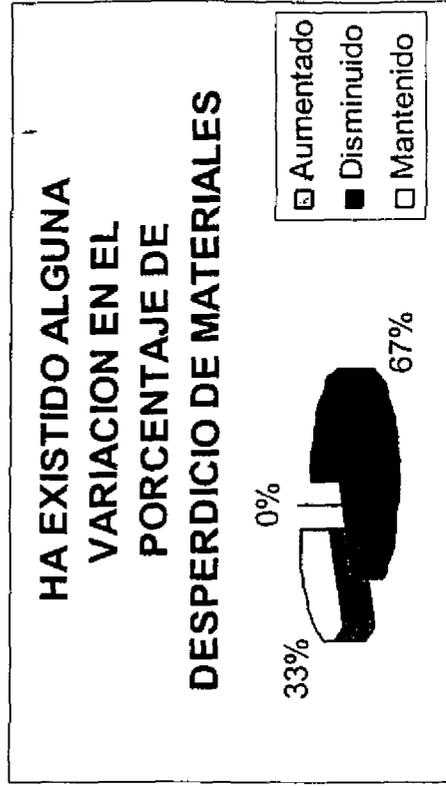
GRAFICO NO. 29



CUADRO NO. 29

DESPERDICIOS DE MATERIALES	DE EMPRESAS	PORCENTAJES
Aumentado	0	0%
Disminuido	8	67%
Mantenido	4	33%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 29



Conclusión: El 100 % de las empresas ha disminuido el porcentaje de desperdicio de material en la producción.

Conclusión: En el gráfico podemos observar que han disminuido un 67% y se han mantenido un 33% de los desperdicios de los materiales que utilizan para la producción de zapatos, dando un ahorro significativo dentro de los diferentes procesos en las empresas de calzado en la ciudad de Ambato.

30. Si sus desperdicios han disminuido en que porcentaje lo han hecho?

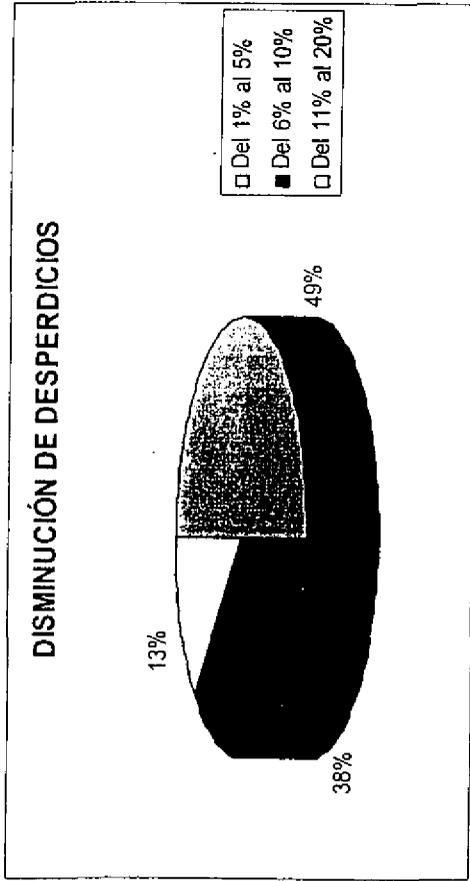
CUADRO NO.30

DISMINUCIÓN DE DESPERDICIOS	EMPRESAS	PORCENTAJES
Del 1% al 5%	4	49%
Del 6% al 10%	3	38%
Del 11% al 20%	1	13%
TOTAL	8	100%

CUADRO NO. 30

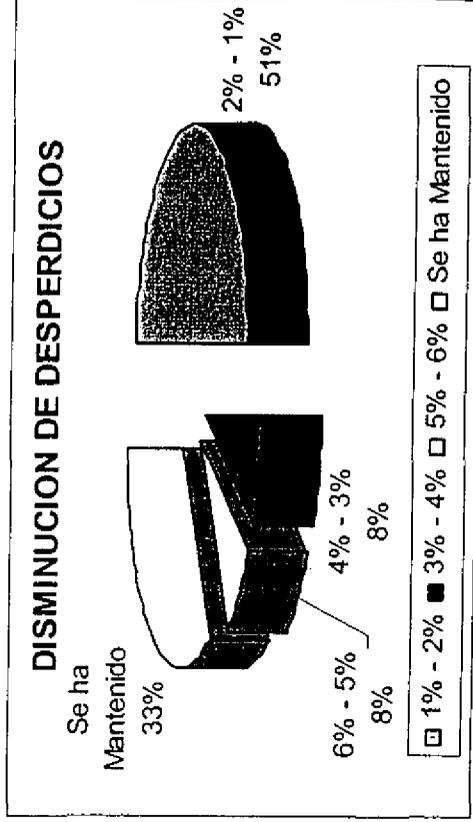
DISMINUCIÓN DE DESPERDICIOS	DE EMPRESAS	PORCENTAJES
1% - 2%	6	51%
3% - 4%	1	8%
5% - 6%	1	8%
Se ha Mantenido	4	33%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 30



Conclusión: El 49 % de las empresas ha disminuido entre 1 y 5 % y el 38 % de las empresas disminuyó entre el 6 y 10 % del desperdicio.

GRAFICO NO. 30



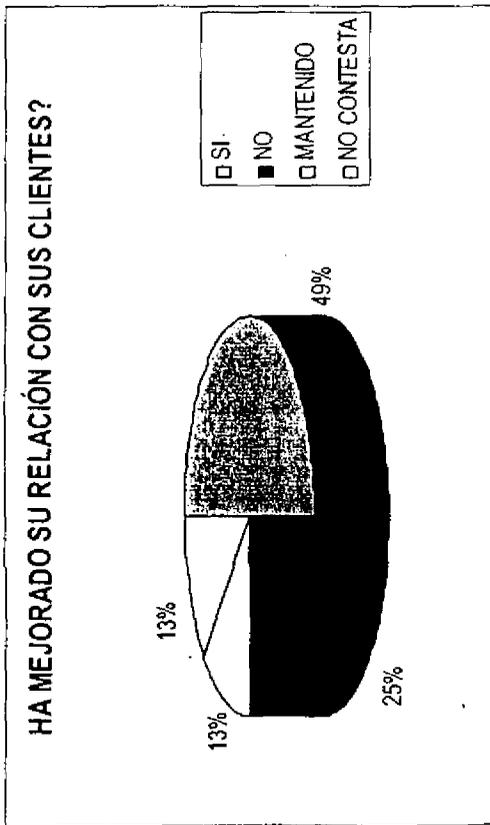
Conclusión: En el gráfico se observa que existe una disminución de desperdicios en los siguientes rangos: 1% al 2% con un total del 51% de las empresas encuestadas; del 3% al 4% con un total del 8% de las empresas encuestadas; del 5% a 6% con un total del 8% de las empresas encuestadas y mantienen los desperdicios en la ciudad de Ambato. Lo que demuestra que han existido cambios muy buenos en las empresas y ha ayudado bastante la Asistencia Técnica brindada por el Proyecto den la Primera Fase.

31. Ha mejorado su relación con sus clientes?

CUADRO NO. 31

RESPUESTA	EMPRESAS	PORCENTAJES
SI	4	49%
NO	2	25%
MANTENIDO	1	13%
NO CONTESTA	1	13%
TOTALES	8	100%

GRAFICO NO. 31

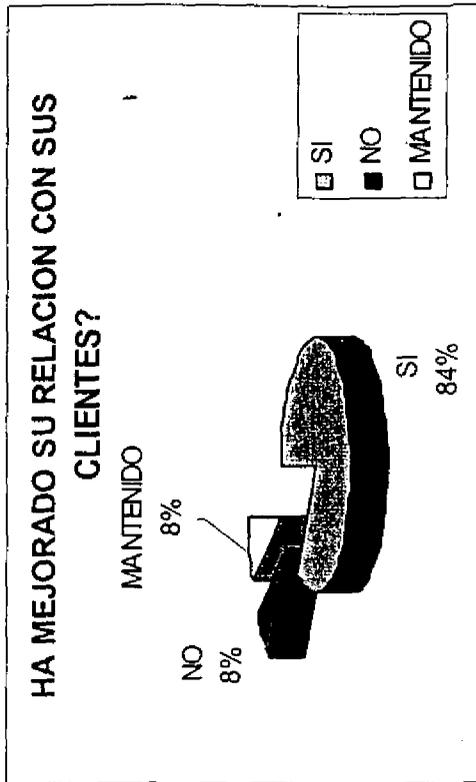


Conclusión: El 49 % de las empresas han mejorado la relación con sus clientes, es decir, casi la mitad.

CUADRO NO. 31

RESPUESTA	EMPRESAS	PORCENTAJES
SI	10	84%
NO	1	8%
MANTENIDO	1	8%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 31



Conclusión: En el gráfico se observa que contestan que Si un 84%, un No 8% y que se ha mantenido un 8% su relación con sus clientes. Pero se observa en el gráfico que ha dado buenos resultados el proceso de Asistencia Técnica dentro de las empresas de calzado en la ciudad de Ambato, lo que ha permitido mejorar y encontrar nuevos clientes dentro de los diferentes nichos de mercado a nivel nacional.

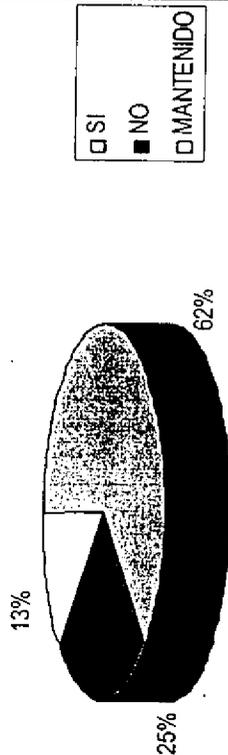
32. Ha mejorado su relación con sus proveedores?

CUADRO NO. 32

RESPUESTA	EMPRESAS	PORCENTAJES
SI	5	62%
NO	2	25%
MANTENIDO	1	13%
TOTAL	8	100%

GRAFICO NO. 32

HA MEJORADO LA RELACIÓN CON SUS
PROVEEDORES?



Conclusión: El 62 % de las empresas ha mejorado su relación con sus proveedoras.

CUADRO NO. 32

RESPUESTA	EMPRESAS	PORCENTAJES
SI	5	42%
NO	1	8%
MANTENIDO	6	50%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 32

HA MEJORADO LA RELACIÓN CON SUS
CLIENTES?



Conclusión: En el gráfico se observa se observa que contestan Si un 42% de las empresas encuestadas; No un 8% y que se han mantenido contestan un 50% de los entrevistados que ha mejorado la relación con sus proveedores. Lo que indica que ha subido las relaciones Empresa-Proveedor en las empresas de calzado, siendo positivo para la ciudad de Ambato.

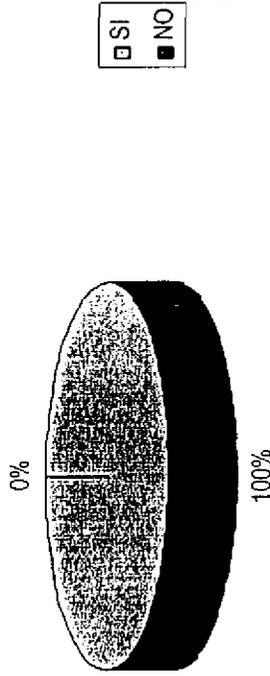
33. Cree Usted que hay mayor delegación de funciones a sus subordinados que antes?

CUADRO NO. 33

RESPUESTA	EMPRESAS	PORCENTAJES
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

GRAFICO NO. 33

HAY MEJOR DELEGACIÓN DE FUNCIONES A SUBORDINADOS?



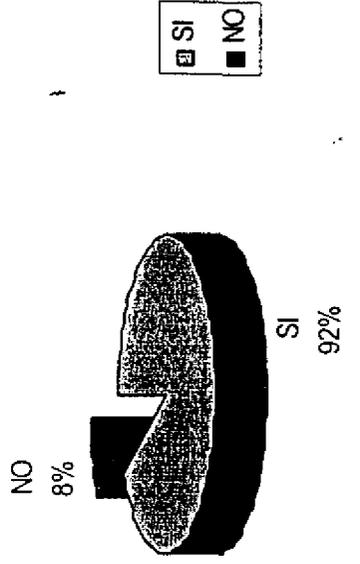
Conclusión: Un cambio importante ha sido el aprendizaje en la capacidad de delegación. Así el 100 % de las empresas delegan más y mejor.

CUADRO NO. 33

RESPUESTA	EMPRESAS	PORCENTAJES
SI	11	92%
NO	1	8%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 33

HAY MAYOR DELEGACION DE FUNCIONES A SUBORDINADOS



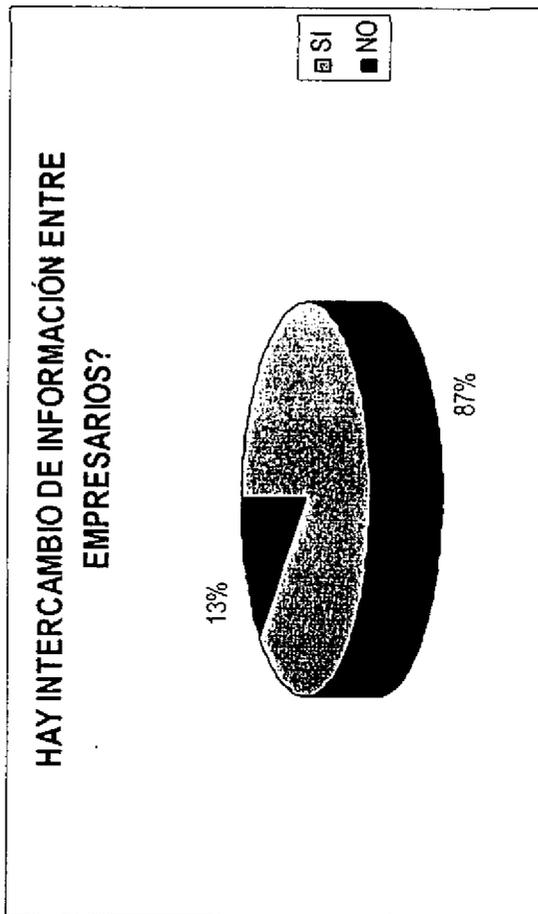
Conclusión: En el gráfico se observa que contestaron que Si un 92% y No el 8% de los entrevistados sobre mayor delegación de funciones a subordinados; lo que indica que están trabajando de un forma más organizada dentro de las empresas de calzado en la ciudad de Ambato.

34. Hay intercambio de información entre empresarios?

CUADRO NO. 34

RESPUESTA	EMPRESAS	PORCENTAJES
SI	7	87%
NO	1	13%
TOTAL	8	100%

GRAFICO NO. 34

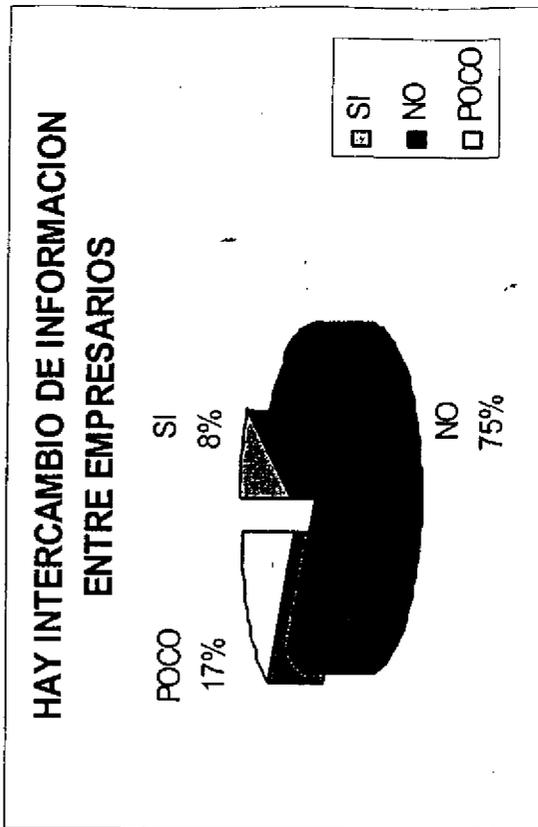


Conclusión: En la actualidad con el programa, el 87 % de las empresas intercambia información entre si.

CUADRO NO. 34

RESPUESTA	EMPRESAS	PORCENTAJES
SI	1	8%
NO	9	17%
POCO	2	75%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 34



Conclusión: En el gráfico se observa se contestaron que Si el 8%; que No el 75% y un Poco el 17% acerca de intercambio de información entre empresarios de calzado en Ambato. Lo que podemos destacar que el porcentaje más alto que predomina es No con el 75%, lo que significa que no tienen confianza entre ellos y peor aún no se avisan para hacer algo en conjunto ni tampoco para hacer negocios entre todos los

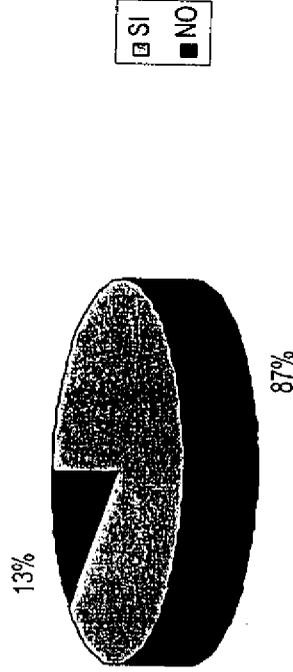
35. Utiliza estudios de tiempo para hacer balances en línea?

CUADRO NO. 35

RESPUESTA	EMPRESAS	PORCENTAJES
SI	7	87%
NO	1	13%
TOTAL	8	100%

GRAFICO NO. 35

UTILIZA ESTUDIOS DE TIEMPO PARA HACER BALANCES EN LÍNEA?



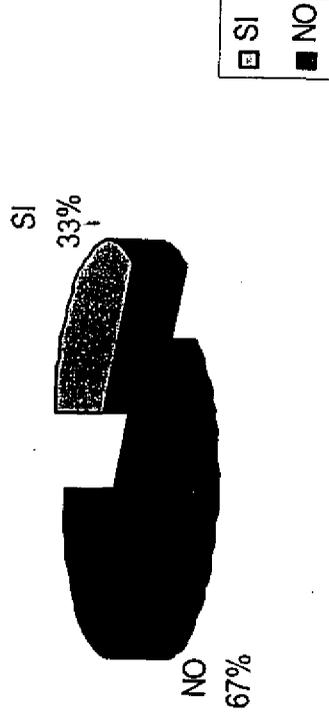
Conclusión: El 87 % de las empresas, luego del trabajo con el programa, utilizan estudios de tiempos para hacer balances en línea.

CUADRO NO. 35

RESPUESTA	EMPRESAS	PORCENTAJES
SI	4	33%
NO	8	67%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 35

UTILIZA ESTUDIOS DE TIEMPO PARA HACER BALANCES EN LINEA



Conclusión: En el gráfico se observa que contestan Si el 33% y No el 67% que utilizan estudios de tiempo para hacer balances en línea; lo que significa que no han aplicado en la práctica los consejos por parte del Técnico las empresas participantes en la Primera Fase del Proyecto; pero solo 4 empresas manejan correctamente estudios de tiempo para hacer mas productivos dentro de la línea de calzado en la ciudad de Ambato.

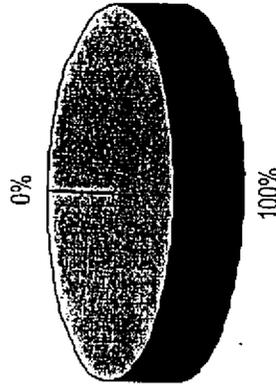
36. Han cambiado los sistemas de producción en su planta?

CUADRO NO. 36

RESPUESTA	EMPRESAS	PORCENTAJES
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

GRAFICO NO. 36

HAN CAMBIADO LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN EN SU PLANTA?



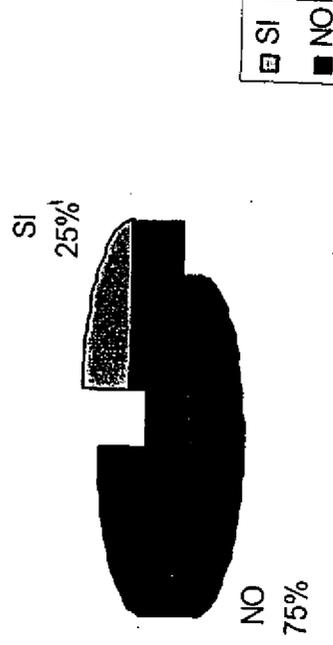
Conclusión: El 100 % de las empresas cambió los sistemas de producción en sus plantas, a raíz de los conocimientos impartidos por el programa.

CUADRO NO. 36

RESPUESTA	EMPRESAS	PORCENTAJES
SI	3	25%
NO	9	75%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 36

HAN CAMBIADO LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN EN SU PLANTA?



Conclusión: En el gráfico se observa que contestan Si el 25% y No el 75% de los entrevistados que han cambiado los sistemas de producción en su planta, lo que indica la falta de aplicación por parte de los empresarios de poder mejorar su producción. Y eso lleva tiempo y recursos económicos. Pero existen 3 empresas que lo han hecho y se puede ver los buenos resultados obtenidos durante este tiempo de trabajo.

37. Qué ha pasado con los niveles de inventario de materias primas?

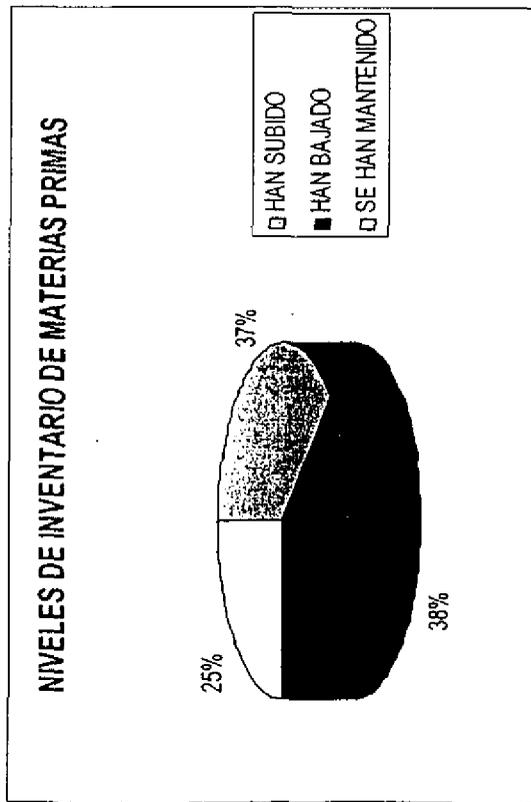
CUADRO NO. 37

INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS	DE EMPRESAS	PORCENTAJES
HAN SUBIDO	3	37%
HAN BAJADO	3	38%
SE HAN MANTENIDO	2	25%
TOTAL	8	100%

CUADRO NO. 37

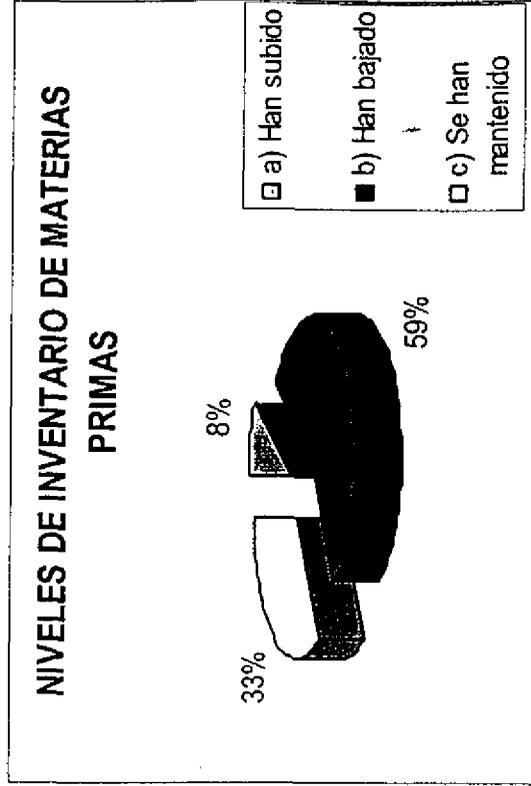
INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS	DE EMPRESAS	PORCENTAJES
a) Han subido	1	8%
b) Han bajado	7	59%
c) Se han mantenido	4	33%
Total	12	100%

GRAFICO NO. 37



Conclusión: El 38 % de los inventarios han bajado, a pesar de haber subido la producción. Y una parte similar, 37 % dicen que han subido.

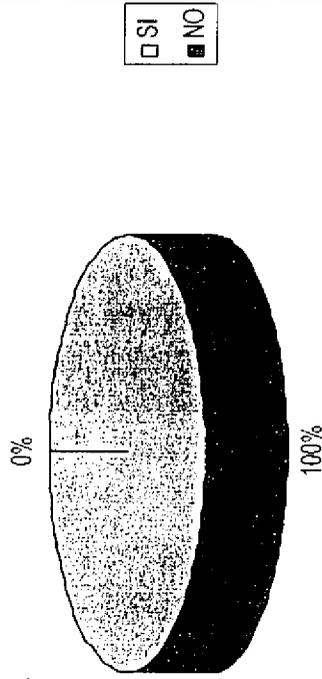
GRAFICO NO. 37



Conclusión: En el gráfico observamos que: a) han subido un 8%; b) han bajado un 59% y c) se han mantenido un 33% los niveles de inventarios de materias primas dentro de la producción de calzado en las empresas visitadas en la ciudad de Ambato. Teniendo como resultado final que el porcentaje que mas predomina es el 59% que han bajado el nivel de inventarios de materias primas dentro de sus empresas y son mas optimas para a fabricación de calzado y trabajan de una forma más ordenada y segura

GRAFICO NO. 39

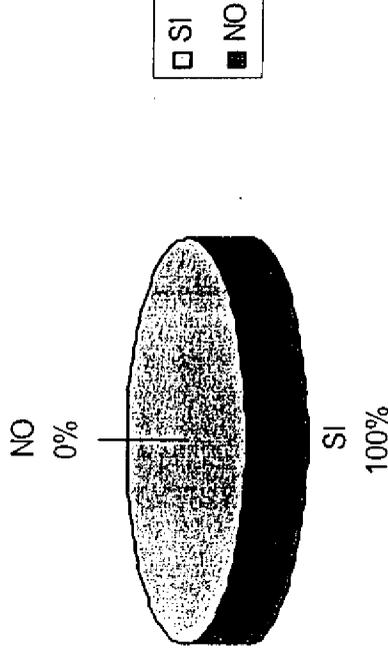
HAY UN MEJOR ANALISIS DE LOS PROBLEMAS?



Conclusión: En el 100 % de las empresas perciben que ha mejorado el análisis de los problemas, lo cual genera mejores condiciones para una gestión empresarial más efectiva y eficiente.

GRAFICO NO. 39

HAY UN MEJOR ANALISIS DE LOS PROBLEMAS?



Conclusión: En el gráfico podemos observar que ahora Si hay un buen análisis de los problemas; lo que consideran el 100% de las personas entrevistadas, manteniendo una unanimidad de criterios, los mismos que han visto que para todo hay soluciones dentro de las empresas de calzado en la ciudad de Ambato.

VI. 2. DESARROLLO DE PROVEEDURÍA EN CANTÓN ANTONIO ANTE

A partir del desarrollo del Programa MICIP ONUDI se ha desarrollado en forma interesante proveeduría en la localidad de Atuntaqui. Así, se observa en el cuadro siguiente, que los 14 proveedores de insumos y máquinas en Atuntaqui, 5 han sido creados dentro del último año y medio, es decir el 35.71 %.

Esta mayor oferta de insumos, con representantes asentados y domiciliados en la localidad facilita el acceso a insumos y reduce costos; pero sobre todo tiene un efecto de facilitar las relaciones con los proveedores, como señalaron 62 % de las empresas que participaron en el programa, como se indica en el gráfico a continuación, haber mejorado sus relaciones con proveedores.



El siguiente detalle señala el tipo de insumos que tienen representantes localmente; el tipo de insumo o maquinaria que proveen y la fecha de su creación. Esta información se levantó localmente con apoyo del articulador de la Cámara de Comercio de Antonio Ante.

Inventario de proveedores de Insumos y materiales para Tejidos y Confecciones en Antonio Ante a Diciembre 2005

Empresario:	Accesorio/provee:	Tiempo de funcionamiento:
Carlos Saldarriaga	Fibras Sintéticas	11 meses
Gilberto Valderrabano	Telas en general	6 meses
Mónica de la Torre	Fibras textiles y sintéticas	Desde 10-04-2000
rosario Alvear	Telas en general	En telas 1 año y medio
Patricio Bolaños	Elásticos	4 años
Jenny Torres	Máquinas industriales	15 años
Cesar Aguirre	Máquinas industriales	14 años
Viviana Garzón	Telas en general	5 años
Bolívar Vega	Etiquetas de cartón, offset, etc.	8 meses
César Pineda	Etiquetas de cartón, offset, etc.	6 años
Ramiro Toral	Telas en general	8 meses
José Ma. Grijalva	Maquinaria textil	10 años
Roberto Benalcázar	Estampados en confecciones	13 años
Sonia Bravo	Cierres, botones, hilos, elásticos.	8 años

También se obtuvo información sobre las empresas que proveen de servicios empresariales y técnicos en el Cantón Antonio Ante, como se ve en el cuadro siguiente.

Es interesante resaltar, que de las 6 empresas que proveen servicios en Atuntaqui, 5 fueron creadas desde hace un año y medio (o sea el 83.33 %), lo que quiere decir que son muy nuevas en la localidad.

Su presencia se debe claramente a que las empresas del Cantón requieren de más servicios que antes del Programa.

Inventario de proveedores de Servicios técnicos o profesionales para Tejidos y Confecciones en Antonio Ante:

Empresa:	Empresario:	Servicios que oferta:	Tiempo de funcionamiento:
USE PUCE-SI	Universidad Católica (Ibarra)	CAD-CAM Plotter	1 año 11 meses
Particular	Gonzalo Narváez	Arreglo de maquinaria	6 meses
Tecnimag	Juan Pavón Flores	Venta de máquinas	3 años con local
Tejidos Rossy	Patricio Ruiz	Tintorería / tejidos	1 mes
Particular	Marco Domínguez	Arreglo de maquinaria	1 mes
Particular	Daniel Velasco	Arreglo de maquinaria	1 año y medio

VI. 3: ENCUESTA GRUPO ASOCIATIVO G7 ATUNTAQUI.

El Grupo G7 se inicia en el mes de octubre del año 2004 en Atuntaqui, con 7 empresas, pero luego de tres meses de prueba sabes 3 de ellas, por diversas razones. A partir de enero del 2005, han venido trabajando cuatro empresas dentro de esta red, y son las siguientes:

Empresa	Producto	Numero de Trabajadores	Punto Ventas
DENYS	Ropa Niños	31	Atuntaqui
CMCATY	Ropa Casual y Deportiva	20	Atuntaqui
TOYTEX	Camiseta Junio y Adulto	20	Atuntaqui
EDITEX	Ropa Deportiva y Casual	10	Atuntaqui

Sus objetivos como red se traducen en lo siguiente:

- Generar estándares comunes de calidad en las confecciones que realizan, con miras a atender pedidos grandes de maquila.
- Establecer puntos de venta en Ibarra, Quito, Ambato y otras ciudades del país.
- Crear un fondo común que se alimenta con un aporte mensual de US\$ 50 de cada empresa.

Efectivamente, abrieron un almacén en Ibarra en el cual tuvieron mucho éxito, y tuvieron que cerrarlo por cuanto les pidieron el local.

También abrieron un almacén en Ambato, con una red GRUFACAL de Ambato, pero luego se debilitó la red en Ambato, y decidieron cerrar el local, por lo que el Grupo G7 se vio obligado a retirar su mercadería. Sin embargo, esta experiencia también fue muy exitosa.

Mantienen la fabricación conjunta para comprador externo, y siguen con esta práctica. Esta experiencia les ha hecho pensar sobre las posibilidades de exportar o de poner centro de ventas.

Aún no tienen los niveles de confianza para formalizar la red.

La encuesta se levantó mediante entrega directa a la red, para conocer su percepción de sus actividades en asociativitas, y se presenta a continuación.

- ¿Cuáles considera usted que son las oportunidades más importantes que se le presentan al grupo asociativo de confeccionistas de Atuntaqui?
 - Llegar a nuevos mercados
 - Participación en eventos nacionales e internacionales
 - Acceder a nuevas tecnologías a un menor costo
 - Compras de materias primas con reducción de los precios al necesitar mayores volúmenes en grupo

- Posibilidad de adquirir maquinaria en el exterior a un menor precio evitando al intermediario
 - Mejorar la calidad
 - Conseguir financiamiento externo
 - Exportar
 - Mejorar las relaciones con los clientes
 - Establece relaciones con otros grupos asociativos
 - Entrar en Mercados de la competencia.
2. ¿Cuáles considera usted que son las metas más importantes que debe alcanzar el grupo asociativo de confeccionistas de Atuntaqui?
- Aumentar las ventas
 - Reducir los costos de producción y un mejoramiento de la calidad
 - Abrir tiendas comunes a nivel nacional
3. ¿Qué debe suceder para que éstas puedan ser alcanzadas?
- Contar con el asesoramiento y capacitación en planta de técnicos de producción
 - Contar con asesoramiento en el desarrollo de diseños propios que nos permitan realizar colecciones con valor agregado
 - Tener bases de datos reales de posibles compradores de grandes cadenas de distribución del Ecuador
 - Contar con estudios de mercado que nos permitan identificar nichos de mercado en los cuales podríamos tener mayores posibilidades de éxito con el desarrollo de nuevos productos y por lo tanto aumentar las ventas
 - Contar con financiamiento en condiciones favorables en cuanto a tasas de interés y plazos.
4. ¿Qué nos indicaría que el grupo asociativo de confeccionistas de Atuntaqui llegó a ser exitoso?
- Que haya alcanzado las metas establecidas
5. ¿Cuáles considera usted son los principales problemas o debilidades que enfrenta el grupo asociativo de confeccionistas de Atuntaqui?
- Falta de conocimiento para la elaboración de proyectos
 - Falta de decisión para realizar y ejecutar proyectos
 - Falta de información de mercados
 - Costos financieros demasiado altos
 - Mano de obra no calificada
 - Tamaño de las empresas
 - Materia prima cara
 - Insumos caros
 - Servicios básicos caros
 - Proveedores sin certificación de origen y calidad
 - Demora en partes de los procesos productivos
 - No tener una marca de grupo
 - Faltas de estudios de mercado
 - No tener especialización
 - No tener una buena capacidad de negociación
 - Demora en entregas

6. ¿Qué los causa?
 - Falta de formación académica en gestión empresarial
 - Falta de especialización
 - No tener instituciones que formen personal calificado
 - Demora en recuperar cartera
 - Falta de capacitación en eficiencia
 - Productividad y control de calidad
 - Insuficiente capital de trabajo
7. ¿Qué podría corregirlos?
 - Con capacitación y asesoramiento
 - Consiguiendo financiamiento en condiciones más favorables como son a menores tasas de interés y plazos mayores
 - Capacitación del personal y de los directivos de las empresas incluyendo la formación de mandos medios
 - Aumentando la liquidez
 - Reduciendo los inventarios en bodega
8. ¿Cuáles son las mayores amenazas que debe enfrentar el grupo asociativo de confeccionistas de Atuntaqui para lograr el éxito?
 - El contrabando así como la importación legal de mercaderías a precios más bajos.
 - No diversificar a los proveedores de materias primas así como de insumos.
 - No certificar al proveedor
 - Tener como autoridades a empresarios que solo buscan el bien de un grupo reducido que esta solo a su alrededor.
 - El TLC
 - El ALCA
9. ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas más importantes que posee el grupo asociativo de confeccionistas de Atuntaqui?
 - Necesidades y objetivos comunes
 - Tecnología similar
 - Clientes fijos
 - Buena relación obrero patronal
 - Reducción de desperdicios en corte
 - Reducción de los costos de producción
 - Tener capacitación
 - Apoyo de instituciones
 - Tener una misma ideología
 - Estar dispuestos a los cambios necesarios
10. ¿Describa mediante un ejemplo específico que haya visto de un comportamiento perjudicial o dañino para el sector?
11. ¿Qué ha empeorado en el sector de las confecciones en los últimos cinco años?
12. ¿Qué ha cambiado para el beneficio del sector de las confecciones durante los últimos cinco años?

- Se ha logrado una pequeña tecnificación
- Entender que alcanzar objetivos en las circunstancias actuales solo se puede lograr a través de la asociatividad
- La inversión tener una visión más clara de las condiciones económicas actuales del país.

13. ¿Describa un ejemplo específico que haya visto de "cooperación industrial efectiva" u otro comportamiento asociativo exitoso?

- La conformación del grupo G-7 que ha logrado establecer una tienda común, luego de una negociación sobre los productos que cada empresa puede tener y vender en el almacén
- Firmar acuerdos de cooperación con otra red asociativa complementaria en el vestuario y de otra región del Ecuador que nos ha permitido exhibir y vender nuestros productos en la tienda común de esa red asociativa en calidad de consignación, estableciendo una liquidación mensual de las ventas y las reposiciones de producto respectivas, sin que tengamos que incurrir en ningún tipo de costos, con excepción de fletes de transportes
- Haber conseguido programas informáticos de patronaje, escalado e industrialización, de fichas técnicas, de gestión empresarial, aplicada a la confección a un precio sumamente reducido y siendo licencias legales, por haber uno de los miembros compartido esa información.

14. ¿Qué ventajas para el grupo asociativo de confeccionistas de Atuntaqui podría producir el aumento en la cooperación y la transferencia de conocimiento entre empresas?

- Una significativa disminución de los costos de producción derivada de una mayor eficiencia organización y control.
- Aumentar las ventas compartir clientes
- Trabajar en grupo para cumplir los plazos establecidos en caso de existir contratos de volúmenes altos

15. ¿Cuáles son los principales factores que impiden la cooperación y asociatividad dentro del grupo asociativo de confeccionistas de Atuntaqui?

La desconfianza

16. ¿Existen formas de superar estos impedimentos?

- Si, organizando charlas motivacionales en las que se demuestren los beneficios de la asociatividad
- Agrupando a empresas similares en la capacidad de producción
- Capacidad de endeudamiento o financiación
- Que busquen objetivos comunes y que no tengan problemas insalvables

17. ¿Conoce usted Instituciones de apoyo cuya acción esta dirigida a apoyar a los empresarios?

Si, una de ellas ha sido la Cámara de Comercio de Antonio Antes, y otra será la recientemente creada Cámara de la Producción Textil y de Confecciones de Antonio Antes, entidad específica de este sector económico que ya cuenta con el reconocimiento legal y jurídico del estado ecuatoriano.

La Corporación Andina de Fomento, cuyos objetivos están enfocados hacia el desarrollo del sector productivo de los países del Área Andina.

El Proyecto ONUDI - MICIP aplicado exitosamente como Plan Piloto en Atuntaqui - Imbabura. Ecuador

VI. 4. NET DE GLOBAL COM, ATUNTAQUI

La red inició su trabajo conjunto a partir del mes de marzo del 2004, cuando, por primera vez, se unieron cuatro de las cinco empresas para realizar la compra conjunta de un sistema de diseño CAD CAM y plotter. Los resultados de esta negociación conjunta fueron tan bueno (un ahorro de 12.000 US\$ para cada empresa), que les estimuló y motivó a continuar en un trabajo conjunto.

Luego fue generándose más confianza, con la ejecución de varias acciones piloto, y más tarde con proyectos asociativos, hasta que en el año 2005, decidieron conformar la empresa GLOBAL COM, para formalizar y legalizar su relación como red.

La red está conformada por:

Empresa	Producto	Numero de Trabajadores	Punto de Ventas
PANDA	Pijameria	70-80	Atuntaqui
CONFFEL	Blusas Camisetas	y 70-80	Atuntaqui
SAMANTA	Ropa Niños Lycra	y 40-50	Atuntaqui
ANITEX	Ropa Intima	90	Atuntaqui
INDUTEXMA	Telas, Hilos	150	Atuntaqui

Los objetivos que se han planteado están básicamente dentro del ámbito de comercialización:

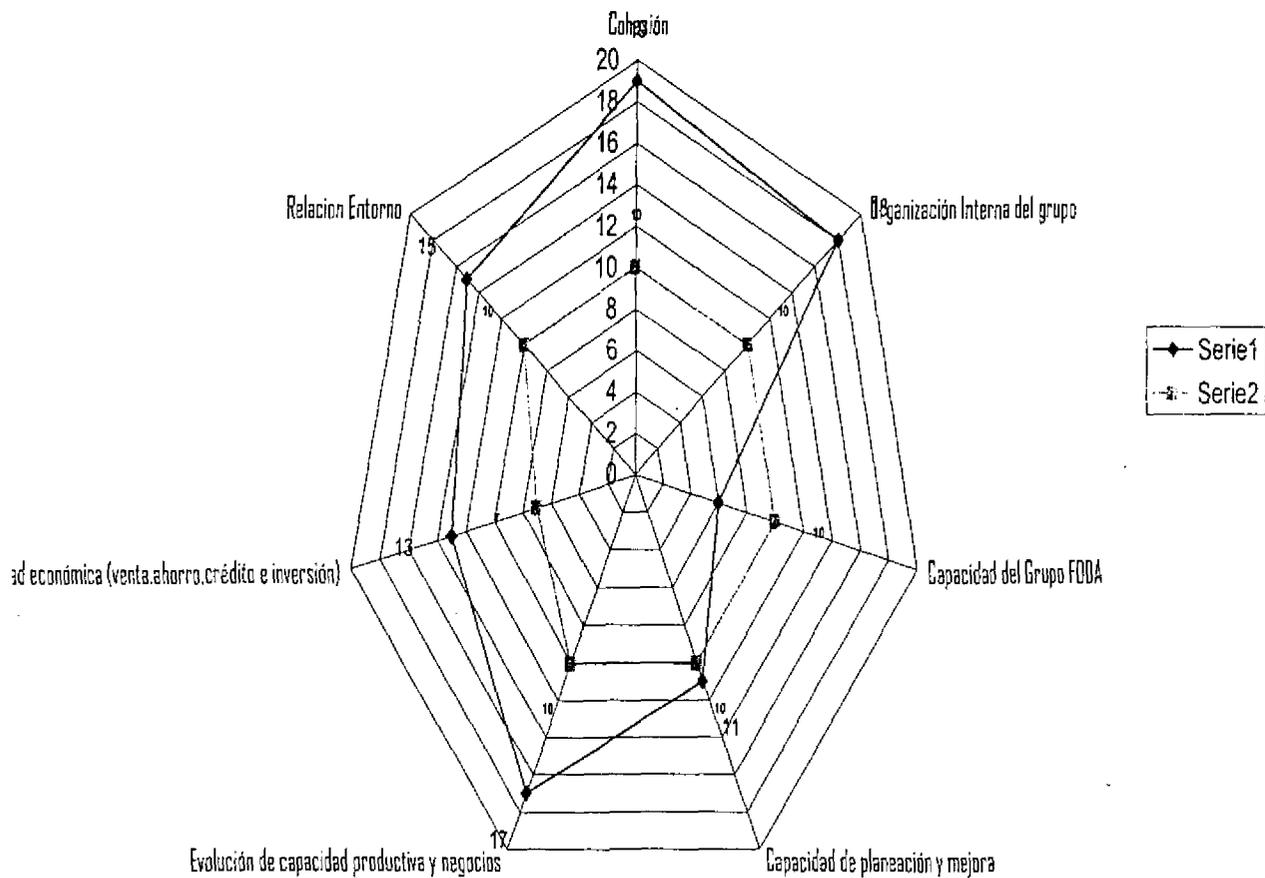
- a) Desarrollo de un nuevo producto.
- b) Apertura de local conjunto en Quito. Y,
- c) Desarrollo de comercializadora.

En el mes de diciembre se levantó la metodología NET para conocer el estado en el que se encontraba la red. Este trabajo fue realizado por la consultora María Angélica Vega, durante su misión a Ecuador. Los resultados se presentan a continuación.

SITUACION AVANCE RED GLOBAL COM ATUNTAQUI

NOVIEMBRE 2005

Levantado por Consultora María Angélica Vega



VI. 5. ELEMENTOS DEFINIDOS EN LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA CÁMARA DE ANTONIO ANTE

Este documento se incluye en el informe final por la importancia que tiene dentro del fortalecimiento gremial de Atuntaqui, pero es necesario señalar que ha sido preparado por la consultora María Angélica Vega.

Para la definición del PE de la CCAA se consideraron los siguientes pasos, unido al modelo de desarrollo para una Asociación Gremial Empresarial.

Se le solicitó al equipo ejecutivo que desarrollara un diagnóstico de la situación actual, para responder a la pregunta de ¿Dónde estamos hoy?

ETAPA: ANÁLISIS DE LOS ESCENARIOS

1.1 Escenarios Externos o entorno de la Cámara.

1. Entorno de la Cámara. La historia y el cantón en relación a la cámara
2. Variables Externas. Fueron someramente analizadas en el taller y son las siguientes.

2.1 Evolución económica:

- Economía abierta:
- Competencia para las empresas es internacional.
- Rol del Gremio.
- Acuerdos de Libre Comercio
- Privatización de los servicios públicos

2.2 Evolución política:

- Relación con los gobiernos locales (Municipio, Comité de desarrollo)
- Relación con otras instituciones (gremios, ONUDI, MICIP, BID, USE)

2.3 Evolución socio-culturales:

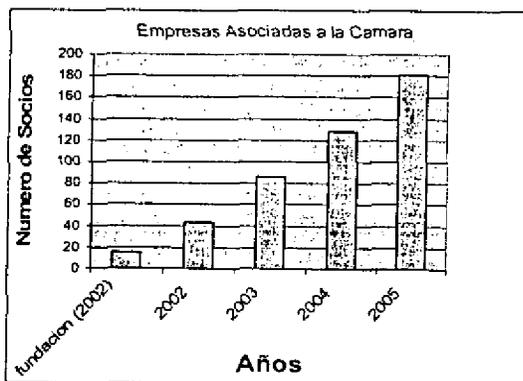
- Identidad local como elemento comercial
- Cambio en la estructura de procesos productivos: asociatividad
- Cambios en la relación de la empresa con el entorno

3. La competencia.

Se recomienda hacer un análisis de otras cámaras existentes y si ellas pueden ser consideradas competencia para la CCAA.

4. El Mercado y los clientes de la Cámara.

Un elemento importante a destacar es la evolución y tendencia al crecimiento continuo de la CCAA. Sin embargo, existen aun pocos datos. Por lo que debe ser una tarea permanente seguir en esta dirección. No se tiene un catastro de cual es el Mercado potencial, y tampoco la detección de necesidades de sus integrantes de acuerdo al sector que pertenecen.



1.2 Escenarios Internos.

1. Los socios:

Distribución de los socios por sector

Confecciones	85	51%
Tejidos	41	25%
Almacen	13	8%
Cooperativas	5	3%
Otros	5	3%
resaturantes	5	3%
ferreteria	4	2%
Abastos	2	1%
Farmacia	2	1%
Transporte	2	1%
Artesania	1	1%
Calzado	1	1%
papeleria	1	1%
	167	

2. Análisis interno de la Cámara.

Realizado por el Equipo ejecutivo de la Cámara. Se dejaron recomendaciones en relación a hacer coherente los objetivos con el reglamento de la institución.

Algunos antecedentes de la actual estructura:

- Directiva: Presidente, Vicepresidente, tesorero, Secretario y vocal dirección ejecutiva
- Directorio 1 vez al mes: 15 directores- vocales. Por dos años (8 y 7 cada un año)
- 15 directores-vocales suplentes.
- Asamblea General de Socios : 172 (2 veces al año, Abril elecciones, Septiembre)
- 10 vocales principales, 15 vocales suplentes; Comisiones por actividad, Comisión Fiscalizadora o Revisora de Cuentas
- Administrativo: Director Ejecutivo, secretaria y contadora actualizar
- Años de creación: 3 años
- Tipo de Cámara: Multisectorial

Se sugiere que vean y revisen los reglamentos y nombrar una comisión que los revise. Además en el taller se resolvió cambiar la estructura de las comisiones, de tal modo que sean funcionales a las líneas estratégicas.

El directorio delegó la tarea de revisión de reglamentos al abogado, para que sea este quien los revise.

3. Servicios Actuales. Descripción realizada por el Equipo Ejecutivo¹. Junto a los servicios actuales en los talleres se describieron una serie de necesidades que en la construcción del Plan fueron priorizadas y seleccionadas para los planes de acción correspondientes a las líneas estratégicas
4. Relaciones de la Cámara con el entorno². La Cámara tiene más de 40 organizaciones con las cuales se vincula, en la construcción del Plan se diseñó una política de relaciones coherente y focalizada para el cumplimiento de los objetivos.
5. Situación Financiera³. En la construcción del plan se definieron las unidades de negocio y servicios para que la CCAA tenga sostenibilidad en el tiempo.
6. Recursos Humanos y sus funciones actuales⁴. Queda pendiente por área de trabajo los recursos humanos y materiales necesarios. Se prevé la necesidad de que la CCAA invierta en recursos humanos para el desarrollo de ciertas áreas; dado que el personal actual no podría realizar todas las tareas, así como la externalización de ciertos servicios.

¹ Incluida en Informe del Director Ejecutivo, que se adjunta.

² Idem

³ Idem

⁴ Idem

7. Análisis Foda. Realizado en taller.

OPORTUNIDADES

- Alcalde de la ciudad es empresario y miembro de la CCAA.
- Existe accesibilidad a tecnología de punta en maquinaria industrial.
- Ubicación geográfica con ventajas para el desarrollo industrial.
- Feria Textil reconocida a nivel nacional.
- Identidad por la actividad
- Cantidad de empresas productiva ubicadas en un mismo sector geográfico.
- Posicionamiento comercial del sector textil, de la ciudad en el país.
- Capacidad emprendedora de los ciudadanos
- TLC.

AMENAZAS

- Los cambios políticos generan política y económica
- Hay Contrabando y competencia desleal
- Falta de actitud activa de los ciudadanos en beneficio de la ciudad
- Falta de comunicación entre las instituciones y el medio
- Baja calificación laboral
- Respuesta a los cambios en toma de decisiones. Tecnología y gerencial
- TLC
- Servicios Básicos ineficientes, agua, electricidad

FORTALEZAS

- Una organización ejecutiva con personal capacitado
- Capacidad de generar proyectos
- Representatividad de multi sectores productivos y comerciales
- Coordinación en el directorio para toma de decisiones
- No hay conflictos
- Sede Propia y adecuada
- Local adecuado para capacitación con equipos
- Existe inversión tecnológica adecuada para capacitación
- Proyectos de desarrollo comunitario e industrial) Plan de Marketing, Marca ciudad, Centro de diseño.etc
- Know how en asociatividad y en desarrollo de eventos tales como Ferias y formación de grupos asociativos
- Inicio de proyectos de asistencia técnica y organizacional
- Tener un socio como alcalde

DEBILIDADES

- Falta de censo productivo comercial e información de los socios y empresas del cantón.
- Baja participación y asistencia de los socios a actividades convocadas
- Falta de compromiso de la mayoría de los socios y algunos directivos
- Empresarios socios sin concepto de utilización de tecnología de punta en información
- Baja Información a la comunidad
- Incapacidad para prever actividades divisionistas
- Falta de servicios
- Ritmo de crecimiento no se refleja en crecimiento financiero
- Falta de fuentes de financiamiento diversas
- no realizar alianza estratégica con el gobierno local

MATRIZ FODA, para escenario más favorable

Externas	Internas	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	-	FO /cuadrante fértil, fortalecimiento y mejoramiento de nuestra acción	- D0/ permite detectar oportunidades que nos brinda entorno y superar nuestras deficiencias
Amenazas	-	FA /encontrar cuales de nuestras fortalezas nos permitirá enfrentar un medio hostil	- DA / peligro, medio hostil y deficiencias internas

II ETAPA: DEFINIR LA VISION DE FUTURO

LA VISIÓN.

La Cámara de Comercio de Antonio Ante será un socio estratégico para el desarrollo del sector Productivo, Comercial, Institucional, Privado y Público del Cantón tanto a nivel Nacional como Internacional.

Seremos una institución dónde nuestros socios, las empresas y los emprendedores del cantón puedan acudir y obtener apoyo para la solución a sus necesidades.

Seremos reconocidos como Organización líder en prestación de servicios eficientes a nuestros socios, promotores y contribuyentes al Desarrollo y mejoramiento del sector productivo y comercial del cantón Antonio Ante, mejorando con ello la calidad de vida de la comunidad anteña.

Seremos un referente en Capacitación y tecnología de punta, con una infraestructura adecuada

NUESTROS VALORES SON:

Asociatividad, honradez, ética profesional, transparencia, amistad, dentro de un marco de estricta confianza.

III ETAPA: FORMULAR LA MISION Y OBJETIVOS

La MISION

Ser aliados estratégicos de sus socios para proveerle de servicios empresariales y contribuir a la defensa de sus intereses.

OBJETIVO

Realizar una gestión que permita fortalecer la institución, proveyendo de servicios a los socios y creciendo en influencia y económicamente.

Metas 2006:

Aquí se desarrollarán las metas de acuerdo a las líneas estratégicas diseñadas y el Plan de Acción para el 2006.

Se deberán establecer:

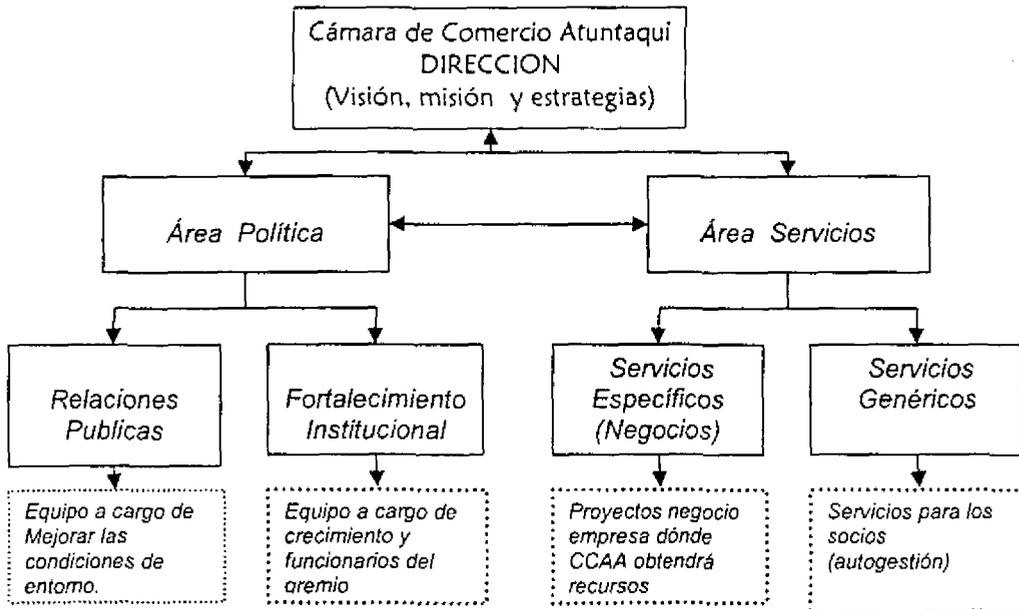
Base 2005	Indicador de éxito 2006
Nº socios	Crecimiento de Nº de socios en XXX %
Ingresos por Servicios	Crecimiento de Ingresos en XXX %
Nº de servicios	Crecimiento de Servicios

IV ETAPA: SELECCIONAR LAS LINEAS ESTRATEGICAS

1. RELACIONES PÚBLICAS Y POLITICA. Coherente con el análisis de los escenarios mas favorables, la CCAA privilegia su relación con el cantón y la marca ciudad. También mantiene una estrategia comunicacional acorde con la defensa de los intereses de sus asociados. Desde el punto de vista económico, esta línea estratégica requiere inversiones.
2. FORTALECIMIENTO GREMIAL. Corresponde al desarrollo de la institución con el foco de satisfacción cliente/ socio de la Cámara. En otras palabras el desarrollo de una estrategia de fidelización y crecimiento de clientes, con una estructura capaz de otorgarle los servicios que requiere en concordancia con la misión definida. La estructura es funcional a las necesidades en una política de desarrollo de calidad de servicio.

3. **NEGOCIOS o SERVICIOS ESPECIFICOS.** Constituye la estrategia de financiamiento y sustentabilidad de la Cámara, con la formación de unidades de negocio, donde el empresario obtenga beneficios tangibles, con una política preferencial hacia los socios, que se puedan llevar a precios. Esta unidad debe generar los recursos y utilidades para el buen funcionamiento de las otras unidades.
4. **SERVICIOS GENERALES.** Son todos aquellos servicios a los socios y sus empleados, tanto de información como de bienestar y que generen equilibrio financiero.

V ETAPA: ESTRUCTURA



En la estructura definida es el equipo ejecutivo de la Cámara quien definirá los servicios a otorgar y la política a seguir. Para cada una de las unidades se sugiere que se asigne un equipo de trabajo de los directores de la cámara, con sus respectivos responsables. Y además un ejecutivo a cargo de esta materia. En una primera fase, si ello no es posible, los directores asumirán algunas de las tareas descritas.

VI: LOS PLANES DE ACCION

En concordancia con lo anterior la directiva definió las líneas de trabajo para el año 2006. Para cada una de las acciones definidas se realizara una hoja de trabajo, con sus respectivas metas y requerimientos, así como los plazos y responsables.

En las páginas siguientes se describen las actividades seleccionadas.

LINEA: NEGOCIOS O SERVICIOS ESPECIFICOS				
Unidad de Negocios	Actividad	Situación base	Meta a lograr y tiempo	Responsable
Servicios de Uso de tecnologías de Información por Computadoras. TICS.	Otorgar Servicios de página Web			
	Proveer de Servicio de Internet.			
	Proveer de Asistencia técnica.			
Transferencia de tecnología	Definir los tipos de servicios a otorgar y negocios posibles			
Servicios de Capacitación	Realizar cronograma de capacitación anual a los socios y sus trabajadores			
	Realizar Cursos de capacitación			
Feria Comercial Atuntaqui	Generar la Unidad de Negocios			
Centro de Diseño	Puesta en Marcha y Operaciones del Centro			
Publicidad	Crear la Unidad de negocios de Publicidad y Producción			

LINEA: SERVICIOS GENERICOS

Objetivos	Actividad	Situación base	Meta a lograr y tiempo	Responsable
Servicios de Asesorías	Realizar Convenios para Asesoría Contable y Financiera			
	Realizar Convenios para Asesoría en diseño de proyectos			
	Realizar Convenios para Asesoría en Marketing			
Servicios de apoyo a declaración en S.R.L.	Operar servicios para hacer declaraciones			
Servicios de Asistencia Técnica Especializada	Buscar apoyo de instituciones para proveer AT a las empresas en pos del mejoramiento de su competitividad			
	Crear bases de datos para Información Comercial a los socios			
	Crear una Biblioteca Virtual			
Servicios de Información	Tener datos disponibles para ayuda e información a turistas			
	Generar mecanismos de información permanente a los socios			
Convenios y Seguros	Fortalecer so convenios existentes de ayuda a los socios			

	Promover los convenios de servicios legales		
	Promover convenios de seguros de vida		

LINEA: RELACIONES PUBLICAS Y POLITICAS				
Objetivos	Actividad ⁵	Situación base	Meta a lograr y tiempo	Responsable
Promover las buenas practicas y trabajo asociativo	Promover la Asociatividad con las empresas afines.			
Apoyar a las empresas en su internacionalización	Buscar la Cooperación internacional técnica y financiera.			
Posesionar a la CCAA en los medios de comunicación	Elaborar y ejecutar un plan de comunicación.			
Defender los intereses de las empresas	Definir una política de representatividad y relaciones con otras instituciones nacionales Hacer del proyecto marca ciudad un objetivo cantonal.			

⁵ Se hace necesario que se definan mas específicamente las actividades

LINEA: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL				
Objetivos	Actividad ⁶	Situación base	Meta a lograr y tiempo	Responsable
Crecimiento en número de socios	Asociar a más empresarios de todos los sectores.			
Información del Mercado Potencial Cámara	Tener una base de datos sector comercial de Atuntaqui. Convenios Institucionales			
Mejoramiento de la Calidad de los Servicios	Otorgar títulos a los empresarios.			
Motivación a los socios	Lograr una mayor participación de empresarios en el diseño y ejecución de las actividades (proactivos)			
	Diseñar y ejecutar Plan Aniversario			
Fortalecimiento de socios actuales	Mejorar política de cobranzas			
	Tener fichas de socios			

⁶ Se hace necesario que se definan mas específicamente las actividades

VII: CONTROL Y SEGUIMIENTO

Una vez confeccionadas las hojas de trabajo y definido los responsables y fechas, se recomienda generar hitos de control cada tres meses, para readecuar los objetivos de acuerdo a lo avanzado.

PLAN ESPECIAL DE RELACIONES PÚBLICAS.

En el trabajo de Taller, y dada la enorme cantidad de relaciones que la CCAA tiene, se estimo que este tipo de acciones debe focalizarse en torno a los objetivos propuestos, de tal modo que la Cámara privilegie sus relaciones con el entorno, con esfuerzos dirigidos. Independiente que otras instituciones u organismos pidan relacionarse con la cámara, dado los limitados recursos humanos existentes y el rumbo a seguir es conveniente que se determine una política de relaciones dirigida por su presidente y apoyada por el Director ejecutivo.

Los resultados del ejercicio fueron los siguientes:

Organización	Nivel de Importancia		Nivel de Relación	
	Importante	Muy Importante	Buena	Muy Buena
1. Onudi-MICIP		X		X
2. Gobierno Municipal de Antonio Ante		X		X
7. Unidad de Servicios Empresariales de la Universidad Católica Sede Ibarra	X			
9. Corporación Andina de Fomento (Departamento de Comunicaciones Corporativas) y (Programa Andino de Competitividad)	X			
15. Cooperativa de Transporte Flota Antefña		X		
16. Cooperativa de Transporte Flota Imbabura		X		
18. Universidad Técnica del Norte		X		
19. Escuela de Gestión en Empresas Turísticas y Hoteleras (GESTURH) de la PUCE-SI	X			
21. Centro Artesanal Teodoro Wolf		X		
22. Centro Artesanal San José		X		
26. Colegio Nocturno Atuntaqui		X		
30. Destacamento de Policía de Antonio		x		

Ante

--	--	--	--	--

Estos resultados demuestran que existe una incoherencia entre la importancia de algunas organizaciones y los niveles de relación que la CCAA mantiene, por lo que en el Plan debe considerarse un acercamiento a todas aquellas que han sido indicadas como importantes pero no se tiene el nivel de acercamiento adecuado.

VI.5. SÍNTESIS DE PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DEL CANTÓN ANTONIO ANTE

1. ANTECEDENTES:

El Plan Estratégico de Desarrollo del Cantón Antonio Ante "Cada día avanzamos" es el resultado de un ejercicio participativo, llevado a cabo entre gobierno municipal y comunidad. El Plan es la expresión de una visión compartida y una respuesta a los problemas esenciales que fueron planteados en los trabajos preparatorios del Encuentro Cantonal del 22 de octubre y consolidados por las mesas temáticas con base en las cuales se realizó dicho evento.¹

Desde el mes de mayo del 2005 hasta el Encuentro se abrieron espacios de diálogo de diversos temas de interés para los actores del Cantón, en mesas temáticas de diálogo, que confluyeron con el gran Encuentro el 22 de octubre del 2005.

El Encuentro Cantonal es un espacio participativo para construir el cantón que sus habitantes desean.

El Encuentro del 22 de Octubre de 2005 contó con la participación de más de 350 anteños en su mayoría representantes de organizaciones y en él se tuvo la oportunidad de intercambiar ideas y de reflexionar sobre los problemas más importantes de nuestra comunidad como también para plantear soluciones.

2. CONTENIDO DEL PLAN:

El Plan Estratégico Cantonal se ha estructurado sobre la base en las sugerencias, aportes y acuerdos de los talleres y las 13 mesas de trabajo que configuraron los espacios interactivos del Encuentro y su función principal es la de indicarnos un rumbo hacia donde desean mirar y avanzar en los próximos 10 años.

Es una guía para construir el futuro del Cantón en forma consensuada. Construir el futuro implica, además, trazar unas líneas estratégicas que nos marquen el camino y definir los proyectos con los que se materializará el Plan.

Se ha invitado a la población local a asumir y comprometerse con el Plan Estratégico.

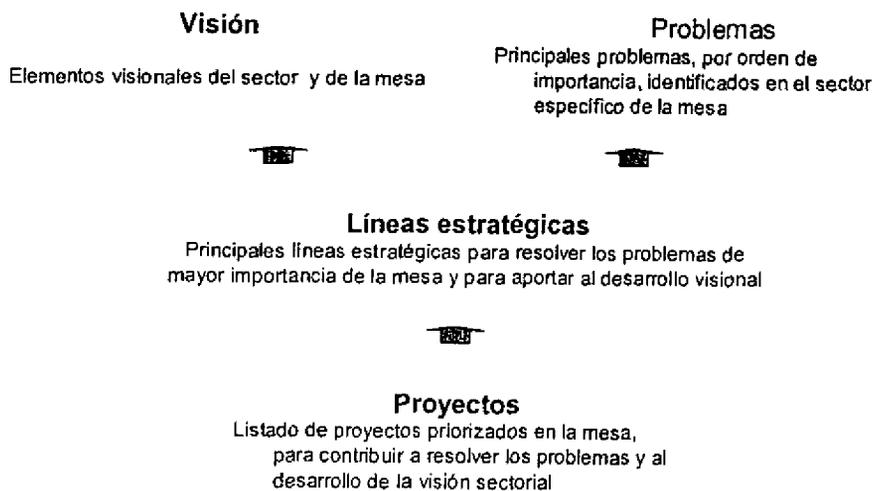
La metodología de trabajo para cada mesa y los resultados se señalan a continuación.

2.1. Metodología aplicada:

- Se identificaron los problemas que aquejan al sector específico, se priorizaron y se seleccionaron los más importantes
- Se seleccionó un conjunto de elementos de visionales, entre los que más aportan a la visión global del cantón.
- Se reflexionó sobre lo que hay que hacer para resolver los problemas y para contribuir al desarrollo de misión

¹ Entre los principales referentes para la elaboración del Plan Estratégico Cantonal, se cuentan: Los trabajos preparatorios de las mesas sectoriales; los productos del trabajo de las mesas durante el Encuentro Cantonal; los aportes del Curso de Gestión Estratégica del Desarrollo Local y Regional del ILPES, y varios ejercicios anteriores de diagnóstico y planificación, entre ellos el Plan Cantonal 2000, Proyecto de Municipios Transparentes y el Plan de Desarrollo Institucional de la Municipalidad.

- Se esbozaron las líneas estratégicas o líneas de acción que orienten las respuestas de solución
- Se hizo una lluvia de ideas sobre los proyectos que deberían ejecutarse para responder a las líneas estratégicas, de manera que contribuyan a resolver los problemas prioritarios y a desarrollar la visión. Finalmente, se priorizaron y seleccionaron los proyectos más determinantes en la acción-respuesta.



2.2. CONFORMACIÓN DE LAS MESAS TEMÁTICAS:

Las mesas conformadas se agruparon de la siguiente manera:



2.3. RESULTADOS DE LAS MESAS:

Los resultados de cada mesa fueron los siguientes:

**Mesa
Textil**

Visión

Camión competitivo con identidad y servicios básicos de apoyo
Grupos asociativos articulados con otros sectores
Líder en desarrollo e investigación tecnológica en el sector

Problemas

Desinterés en capacitación
Recurso humano desactualizado
Insuficiente e inadecuada capacitación del recurso Humano
Educación formal no responde a necesidades
Temor a la competitividad
Inciplente cultura asociativa
Conformismo, poca innovación, pocos diseños
Competencia desleal bajos precios
Desconocimiento del mercado y de la industria textil nacional y mundial

Líneas estratégicas

- Promover asociatividad
- Promover servicios de apoyo
- Adecuación curricular a realidad productiva
- Promoción territorial

Proyectos

- Creación de un sistema de apoyo al asociativismo y a la formación de redes
- Establecimiento de un Centro de Servicios al sector (AT, Cap, Serv. Tecn)
- Creación de Programas de Capacitación en creatividad, innovación y líneas de diseño
- Creación de la Agencia de Desarrollo Económico-Productivo
- Programa de Capacitación en espíritu emprendedor y habilidades gerenciales
- Convenio para programas de apoyo crediticio
- Fábrica Imbabura museo textil
- Proyecto "Marca Ciudad"

**Mesa
Educación
para la
producción**

Visión

Cantón competitivo con identidad y servicios básicos de apoyo
Grupos asociativos articulados con otros sectores
Cantón líder en desarrollo e investigación tecnológica en el sector
Recurso humano capacitado

Problemas

Curriculos no se adaptan a necesidades del sector empresarial
El enfoque de pasantías no se articula con el proceso pedagógico.
Empresarios poco comprometidos en proyectos educativos
Entidades de formación artesanal no cuentan con maquinaria actualizada.
Docentes sin capacitación en última tecnología

Líneas estratégicas

- Promover adecuación curricular a necesidades productivas
- Articular educación con sector productivo
- Comprometer a empresarios en los proceso de educación productiva

Proyectos

- Establecimiento de programas de capacitación a docentes en tecnologías textiles y en metodologías de enseñanza
- Creación de un programa de pasantías, intercambios y facilitación de ambientes productivos
- Proyecto de Investigación sobre producción textil y necesidades de los sectores productivos
- Programa de actualización del pènsum de las entidades educativas.

**Mesa
Turismo y
Transportes**

Visión

Cantón competitivo con identidad y servicios básicos de apoyo
Grupos asociativos articulados con otros sectores
Establecimientos turísticos establecidos formalmente

Problemas

Limitada oferta de servicios y desarticulación con la oferta del área rural
Dificultades de atención y provisión en temporadas altas (ferias textiles o feriados)
Insuficiente promoción y difusión turística
Insuficiente infraestructura urbana de apoyo a la actividad turística
Escasa visión empresarial

Líneas estratégicas

- Impulsar la calidad de los servicios turísticos
- Articular los productos de Antonio Ante en la oferta turística regional, con una adecuada promoción territorial
- Recuperar manifestaciones culturales del cantón con fines turísticos

Proyectos

- Constitución del Capítulo Cantonal de la Cámara de Turismo en AA
- Creación del Comité Cantonal de Turismo
- Implementación de Oficina de Información Turística
- Establecimiento de Programas de Capacitación en temas de calidad a prestadores de servicios turísticos
- Convenio para programas de apoyo crediticio Campañas permanentes de promoción con identidad cantonal
- Diseño y promoción de rutas turísticas
- Señalización turística cantonal
- Fábrica Imbabura Museo Textil

**Mesa
Agropecuaria**

Visión

Cantón competitivo con identidad y servicios básicos de apoyo
Grupos asociativos articulados con otros sectores
Agricultura orgánica desarrollada, con productos sanos
Sistemas de riego adecuados para la competitividad agropecuaria
Agricultura como actividad económica sostenible
Nuevas alternativas de producción
Recurso humano capacitado

Problemas

Capacitación no adecuada a necesidades del sector
Presupuesto insuficiente para mantenimiento de canales de riego
Insuficiente Asistencia técnica y baja tecnología
Escasez de proyectos de investigación
Insuficientes centros de acopio
Incipiente asociatividad
Mal manejo del agua y precarios sistemas de riego
Mal manejo del suelo y tala indiscriminada
Dificultades de acceso a líneas de crédito

Líneas estratégicas

- Promover el manejo sustentable del agro
- Desarrollar instrumentos para el manejo adecuado del agua de riego
- Promover el mejoramiento de la calidad de productos y el fortalecimiento de la agricultura orgánica
- Fortalecer mecanismos de apoyo a la producción y comercialización
- Impulsar la cultura de la cooperación y la asociación.

Proyectos

- Ejecución del Proyecto Pesillo-Imbabura
- Estudio de vertientes, preservación de acuíferas y declaración de áreas protegidas.
- Descontaminación de aguas servidas
- Revestimientos de acequias existentes
- Proyecto regional de apoyo integral para la planificación y diversificación de actividades agropecuarias
- Proyecto para estudio de suelos
- Programas de capacitación del recurso humano agropecuario
- Proyectos de Investigación y Desarrollo
- Programa de concientización ambiental y buena utilización de fertilizantes y agroquímicos

Mesa de Salud

Visión

Derechos de los niños respetados
Niños y niñas bien alimentados, todos bien nutridos
Habitantes sanos, toda la población con acceso a salud y saneamiento
Cantón con servicios públicos eficientes y de calidad
Niñez y juventud con desarrollo integral, económico, físico y psicológico
Una juventud sana, con escenarios deportivos y recreativos adecuados
Ciudadanos/as responsables con su salud reproductiva

Prestación de servicios de baja cobertura y calidad

- Falta de profesionales en las unidades operativas de salud
- Incumplimiento de horarios de atención en las unidades operativas
- Personal Médico Insuficiente
- Insuficiente de infraestructura y equipamiento en centros de salud
- Deficiencia de servicios básicos
- No hay vistas comunitarias
- Inexistencia de transporte de emergencias

Insuficiente educación y difusión en salud

- No se realizan campañas de prevención en salud.
- Desconocimiento de salud sexual y reproductiva
- No se conoce la ley de Maternidad Gratuita y Atención a la Infancia
- No se conoce otros prestadores de salud

Alto porcentaje de desnutrición. Alto porcentaje de discapacidad. Alto índice de alcoholismo

Deficiente sistema de saneamiento ambiental. Contaminación de agua en áreas rurales.

Las condiciones económicas no permiten acceder a servicios de salud

Recursos para salud utilizados en forma no adecuada

Líneas estratégicas

- Salud integral para todos
- Plan maestro de alcantarillado y agua potable
- Promover la prestación de servicios básicos en salud con calidad
- Promover proyectos de salud integral para ampliar la cobertura, con autogestión y sostenibles
- Promover la capacitación en salud y la prevención en salud comunitaria

Proyectos

- Saneamiento ambiental
- Recuperación de cuencas de agua
- Proyectos de estimulación adecuada a niños y niñas de 0 a 5 años en las parroquias del cantón
- Atención a madres embarazadas
- Creación del Concejo Cantonal de Salud
- Seguimiento al cumplimiento de la Ley de Maternidad Gratuita y Atención a la Infancia
- Atención a las personas discapacitadas
- Proyecto de salud sexual, reproductivo y valores en Instituciones educativas Implementación de transporte de emergencias
- Creación de las Brigadas Médicas en Salud Pública Comunitaria
- Gestión de recursos para ejecutar el plan maestro de agua potable y alcantarillado.

Mesa de Educación

Visión

Compromiso con una educación con calidad, institución educativa fortalecida, maestros capacitados
Derechos de los niños respetados, sin maltrato, niño es estudiando, sin trabajo infantil
Cambio libre de analfabetismo
Asegurados los diez años de educación básica para toda la población
Educación práctica, con tecnología educativa

Problemas

Modelo educativo no acorde al desarrollo del medio
Trabajo infantil
Desnutrición
Maltrato a niños
Desintegración familiar
No hay compromiso de familia con el desarrollo educativo
Discriminación en la educación rural
Vaivén en políticas educativas de estado
Presupuesto insuficiente
Infraestructura inadecuada
Débil aplicación de la capacitación recibida por los docentes
Insuficiente planificación y discontinuidad en los programas

Líneas estratégicas

- Erradicar el analfabetismo
- Promover la incorporación de niños y jóvenes al sistema educativo
- Estimular la participación ciudadana en la gestión de la educación local
- Promover la implementación de currículos regionales y desarrollo de nuevas tecnologías educativas
- Promover modelo educativo acorde con las necesidades del cantón y apoyar sistemas de educación alternativa.

Proyectos

- Programa de alfabetización
- Ejecución del Proyecto "Aventura de la Vida"
- Expansión del Proyecto "AINNA"
- Campañas difusión del código de la niñez y adolescencia
- Creación de aulas virtuales
- Programas para Formación Ciudadana
- Programa de Formación Microempresarial para sectores desprotegidos
- Servicio de Formación Pre-escolar en los Centros de Desarrollo Infantil en el sector Urbano - marginal. Fortalecimiento del Proyecto
- Fortalecimiento del Proyecto "Creciendo con nuestros hijos"
- Programa de becas para acceso y retención en educación primaria
- Fortalecimiento del Centro de Desarrollo de la Adolescencia y Juventud
- Escuela de Formación de Líderes
- Pasantías en el sector industrial y productivo

Mesa Mujer, Equidad y Derechos

Visión

Familia organizada, afectivamente sólida, unida, basada en valores

Capacitación productiva para las mujeres

Que se creen centros infantiles, para que sus hijos se eduquen mientras ellas aportan en su hogar.

Cantón con igualdad de oportunidades en lo económico social y político para las mujeres.

Centro de apoyo para las mujeres dentro del municipio.

MUJER Y PARTICIPACIÓN

- Celos y machismo por participación activa
- Bajo número de organizaciones femeninas
- Débil educación de equidad y género en las escuelas y en las familias

MUJER Y PRODUCCIÓN

- Escasos Centros de Desarrollo Infantil para hijos de mujeres trabajadoras

MUJER Y EQUIDAD

- Bajos salarios, discriminación social y por edad
- Sobrecarga de responsabilidades
- Política: discriminación en los niveles de decisión, poca valoración, prejuicios, temores)
- Poca oportunidad para puestos gerenciales, baja autoestima

MUJER Y EDUCACIÓN

- Analfabetismo

MUJER Y SALUD

- Desnutrición infantil y de madres embarazadas y lactantes
- Condiciones de pobreza en las que viven las familias
- Violencia familiar

Lineas estratégicas

- Fortalecer la participación femenina en los procesos de desarrollo local
- Apoyar procesos y experiencias de organización de género y capital social
- Apoyar esfuerzos de capacitación productiva para la mujer
- Impulsar los procesos de difusión de derechos, en especial de las normas que amparan a las mujeres y grupos vulnerables

Proyectos

- Formar organizaciones femeninas e intercambiar experiencias con otras realidades.
- Capacitación en temas participativos
- Capacitación técnica para la producción
- Creación y gestión de Centros de Desarrollo Infantil
- Gestión de Micro créditos para mujeres
- Proyecto de formación y Organización de la unión de mujeres del Cantón Antonio Ante
- Proyecto de difusión de derechos

Mesa de Niñez

Visión

Derechos de los niños respetados, sin maltrato, niño estudiando,
abolido el trabajo infantil
Cantón libre de analfabetismo
Niños y niñas bien alimentados, todos bien nutridos
Familia organizada, afectivamente sólida, unida, basada en valores
Asegurados los diez años de educación básica para toda la
población, todos con acceso a la educación

Problemas

RECREACIÓN

- No tenemos espacios suficientes para jugar, ni recreación suficiente.
- Nuestros padres no tienen tiempo para jugar con nosotros.

PARTICIPACIÓN

- Los adultos ciertas veces no dejan participar a los pequeños
- Cuando hay algún programa no nos dejan opinar
- Los niños son muy injustos con los otros niños
- Los adultos no escuchan a los niños

FAMILIA

- Cuando nos maltratan, nos amenazan, los hijos nos sentimos mal, lloramos y nos resentimos
- Falta de comunicación de padre a hijo
- Los padres no tienen tiempo para atendernos

EDUCACIÓN

- Los niños pobres no tienen dinero para estudiar
- El maltrato a los niños por sus padres y maestros
- No hay materiales didácticos para los niños

SALUD

- La contaminación y el daño del ambiente
- Falta de atención médica de los niños y niñas
- No atienden a madres embarazadas

Líneas estratégicas

- De manera general las niñas y los niños requieren que se sigan las políticas de Protección Integral (Art. 193) establecidas en el Código de la Niñez y Adolescencia.

Proyectos

- Fortalecimiento del Servicio de Educación Preescolar en los Centros de Desarrollo Infantil, sector Urbano - marginal.
- Cumplimiento del código de la niñez y adolescencia.
- Participación, organización y capacitación de niñas y niños.
- Atención en emergencias y desastres.
- Cumplimiento de necesidades básicas.
- Instituciones de denuncia de los derechos (exigir nuestros derechos).

Mesa Juventud

Visión

Cantón libre de analfabetismo
 Niños y niñas bien alimentados, todos bien nutridos
 Familia organizada, afectivamente sólida, unida, basada en valores
 Asegurados los diez años de educación básica para toda la población, todos con acceso a la educación
 Niñez y juventud con desarrollo integral, económico, físico y psicológico y psicomotriz
 Una juventud sana, que disponga de escenarios deportivos y recreativos adecuados

EDUCACIÓN

Discriminación desde autoridades, profesores, estudiantes.
 Educación tradicionalista, retrógrada, no integral
 Insuficiente profesionalismo en los profesores
 Tecnologías educativas adecuada y poco pertinentes

FAMILIA

Frágil comunicación entre padres e hijos, no se enseñan valores humanos y familiares desde el hogar.
 Problemas familiares (económicos, de relación, afectivos).

TRABAJO

Adolescentes trabajando, descuidando la educación
 Discriminación a jóvenes con antecedentes judiciales. Racismo
 Explotación y mala remuneración a jóvenes trabajadores
 Desconocimiento e incumplimiento del código del trabajo

SALUD Y MEDIO AMBIENTE

No existen políticas claras sobre salud para los jóvenes. Desconocimiento de los métodos anticonceptivos. Prejuicios sobre la sexualidad
 Poca información y conciencia sobre el cuidado del ambiente

ORGANIZACIÓN Y SEGURIDAD

Carencia de organización juvenil y de un espacio permanente.
 Poco apoyo a propuestas juveniles. No hay espacio para difusión de ideas
 Poco apoyo por parte de la policía. Abuso de autoridad

Líneas estratégicas

- Estimular y promover la organización y la participación juvenil en la vida ciudadana
- Promover la educación en salud preventiva y sexualidad en los adolescentes y jóvenes
- Fortalecer el respeto a los derechos de los niños, adolescentes y jóvenes

Proyectos

- Crear un centro de atención al adolescente y la familia
- Construir un espacio para la defensa e información del código de la niñez y la adolescencia
- Establecer la materia de sexualidad dentro de los colegios
- Restituir la materia de cívica
- Centro de salud para adolescentes
- Creación de espacios de intercambio para los adolescentes y jóvenes en diferentes áreas (Recreación, Cultural, Deportivo).
- Creación de espacios de participación de jóvenes entre los barrios y parroquias.
- Creación de instancias juveniles para cultura y protección ambiental

**Mesa
Identidad
y Culturas**

Visión

Creada una identidad cultural propia con orgullo de Antefios y con espíritu de igualdad entre hombres y mujeres
Interculturalidad a nivel del cantón, respeto a la cultura indígena,
Cultura de cooperación, confianza, asociatividad, sin egoísmo, con solidaridad
Estimulada la producción cultural, en sus diferentes expresiones y con valoración de la sabiduría ancestral.

Problemas

Deficientes políticas culturales
Escasos proyectos culturales estratégicos
Insuficiente motivación e integración de actores
Escaso apoyo a la gestión cultural
Pocos espacios de participación
Elementos de identidad no reconocidos
Pérdida de tradición en sensibilización ambiental
Falta de ordenanzas para conservación de patrimonios

Líneas Estratégicas

- Definir políticas culturales mediante procesos participativos
- Planificación consensuada de eventos pluriculturales
- Incorporar en el sistema educativo elementos de nuestra identidad cantonal.
- Promover el inventario, rescate y valoración de los patrimonios culturales tangibles e intangibles
- Promover la difusión de la identidad y culturas antefios a nivel nacional e internacional

Proyectos

- Habilitación de un espacio para el desarrollo de actividades culturales
- Desarrollo de material didáctico cultural e incorporarlo al sistema curricular
- Museo textil Fabrica Imbabura
- Proyecto Paila Tola
- Proyecto Patrimonio Intangible 31 de Diciembre
- Apoyo y promoción de Fiestas Tradicionales Indígenas
- Apoyo y promoción de Fiestas Tradicionales Parroquiales

**Mesa
Deportes**

Visión

Atención a las personas discapacitadas

Niñez y juventud con desarrollo integral, económico, físico y psicológico y psicomotriz

Una juventud sana, que disponga de escenarios deportivos y recreativos adecuados

Cantón con deportistas de alto nivel que representen a nuestro país

Las escuelas patrocinan el desarrollo deportivo-estudiantil y que fomento del deporte para todos

En los eventos deportivos participan los sectores periféricos y centrales

Tercera edad atendida en programas deportivos y recreativos
Infraestructura deportiva adecuada.

Problemas

Políticas deportivas poco aplicables al medio

Escasa participación en definición de políticas y proyectos deportivos

Poco seguimiento a proyectos deportivos

Capacitación deportiva mínima

Escasa participación de empresa privada

Baja participación estudiantil

Escaso incentivo al deportista

Mantenimiento inadecuado de la infraestructura deportiva

Líneas estratégicas

- Fortalecer la participación del gobierno municipal en la promoción de las actividades deportivas y recreacionales
- Fortalecer la coordinación interinstitucional para la masificación del deporte cantonal

Proyectos

- Programa de obras deportivas por resultados específicos
- Juegos deportivos con las parroquias
- Deporte integral a discapacitados
- Programa de incentivos y reconocimientos a competencias deportivas parroquiales, interbarriales e intercolegiales
- Programa e incentivos a deportistas destacados
- Vinculación de la empresa privada a la promoción del deporte cantonal
- Creación de espacios deportivos para la tercera edad

Mesa Ambiental

Visión

Un cantón limpio, sin contaminación
Mejor utilización y equidad en uso del agua de riego,
racionalizarla y eliminar la contaminación del agua por riego
Mantener recursos hídricos, Planta de tratamiento para el agua, con
uso adecuado del agua por la ciudadanía
Una naturaleza cuidada, con aprovechamiento económico racional
del ambiente y de los recursos
Tratamiento integral desechos sólidos y desechos líquidos
Programa orientado al tratamiento y conservación del agua para
garantizar la salud del pueblo anteño
Cultura ciudadana ambiental, responsabilidad compartida
Cantón verde: la reforestación de plantas nativas, espacios verdes y
bien cuidados, aprovechamiento paisajístico

Problemas

Carencia de información ambiental y conciencia en la ciudadanía
No se aplican en su totalidad las ordenanzas ambientales
municipales
Unidad de gestión ambiental con escaso presupuesto.
Falta de protección de los recursos hídricos por deforestación,
construcciones y contaminación
Quema accidental y provocada de vegetación y desechos sólidos
Contaminación de caídas de riego
Cobertura incompleta de recolección de basura
Inadecuado sistema de tratamiento de desechos sólidos y líquidos
Uso indiscriminado de agroquímicos en la agricultura
No se han asumido las competencias en gestión ambiental
Inexistencia de un sistema de valoración de los Recursos Naturales

Líneas estratégicas

- Fortalecer la institucionalidad y asumir competencias para la gestión ambiental
- Promover la educación ambiental para la protección de los recursos naturales
- Promover el manejo Integral de los desechos sólidos y líquidos
- Impulsar la protección de las fuentes de agua

Proyectos

- Propuesta de creación de la Dirección de Gestión Ambiental por medio de ordenanza municipal
- Manejo integral de los residuos sólidos (Convenio Municipio-MIDUVI)
- Construcción de las plantas de compostaje, reciclaje y relleno sanitario en el terreno adquirido para tal fin (Convenio Municipio-Fundación Natura)
- Construcción de las plantas de tratamiento de aguas residuales
- Conservación del bosque y reforestación para protección del agua y suelo
- Educación ambiental para la protección de los recursos naturales
- Proyecto de manejo agroecológico de fincas
- Creación del Fondo Ambiental

Mesa de
Organización y
Participación

Visión

Con representantes honestos, sin corrupción
Democrático, sin exclusiones de clases, sin racismo, respeto intercultural, participativo
Acción política transparente, democrática y equitativa
Educación formadora en liderazgo, espacios de formación de líderes, líderes formados en las bases
Participación ciudadana, trabajo en comunidad, ciudadanos comprometidos con el desarrollo local

Problemas

Estructura organizativas verticales e inadecuadas
Objetivos de las organizaciones muy centrados en captar recursos económicos.
Primar intereses individualistas y políticos. Directivos de organizaciones las aprovechan como plataforma política.
Frágil cultura cooperativa. Desconfianza entre los diferentes actores
Débil comunicación y confusión de roles entre organizaciones e instituciones.
Poco intercambio de experiencias.
Poca tolerancia a opiniones diferentes y crítica destructiva. Poco respeto a la autodeterminación. Racismo de ambos lados no permite coordinación
Paternalismo de "ida y vuelta" municipalidad / organizaciones
Autoritarismo y prepotencia de organizaciones e instituciones
Desconocimientos de derechos y responsabilidades
Poco interés participación por la ciudadanía. Baja autoestima en barrios
Actores no se involucran en la toma de decisiones
Crisis económica limita los tiempos de participación en organizaciones
Ausencia de políticas de formación de líderes. Distorsión por baja formación.

Lineas estratégicas

- Crear mecanismos de comunicación interinstitucional
- Fortalecer los convenios interinstitucionales
- Impulsar procesos de asociatividad público y privadas para fortalecer el sistema productivo local

ACUERDOS del ENCUENTRO

- Es necesario que la cogestión de Antonio Ante sea sociedad civil y política
- Que uno de los espacios de participación sea el encuentro cantonal
- Que exista una comisión en donde se dinamice la participación y la cogestión

Proyectos

- Desarrollar un Sistema de Información Estadístico sobre indicadores: económico, textil, turístico, gastronómico, agropecuario y social (Salud, educación y pobreza).
- Promoción y Difusión del Plan Institucional de la Municipalidad
- Elaboración, Promoción y Ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal (Encuentro Cantonal)
- Fortalecimiento de Relaciones interinstitucionales del Cantón
- Institucionalización de mecanismo de diálogo y participación ciudadana en el municipio.
- Línea de base (diagnóstico) del tejido social.
- Escuela de formación de Líderes
- Proyecto: Participación ciudadana a través de gobiernos estudiantiles

2.4. MECANISMOS DE SEGUIMIENTO:

Se ha conformado la Comisión Técnica del Encuentro que estará representada por representantes de las mesas y funcionarios municipales, quienes tendrán como funciones:

- a) Promover la participación de las mesas temáticas como espacio permanente de diálogo;
- b) Informar sobre los avances de las prioridades adoptadas en el Encuentro Cantonal 2005.
- c) Hacer seguimiento al desarrollo del plan, y de las acciones que le competen al Municipio.
- d) Realizar la articulación entre actores institucionales necesaria para ejecución del plan planteado.

NOTA: Este Plan fue elaborado en un grupo de trabajo comprendido por funcionarios municipales, a la cabeza Lcdo. Luis Bravo; Consultores externos de CEPAL-ILPES; MICIP-ONUDI y CARE.

VI.7. CURSOS DE CAPACITACIÓN REALIZADOS EN ATUNTAQUI, AMBATO Y QUITO EN PERÍODO 1 DE ENERO 2004 A 31 DE DICIEMBRE 2005

A continuación se presentan los cursos, seminarios, talleres y charlas realizadas en las ciudades de Atuntaqui, Ambato y Quito, sobre temas de clusters, redes horizontales y verticales, y materia técnica en confecciones y calzado, así como temas relacionados con la gestión empresarial.

La capacitación se llevó a cabo, en su totalidad, por parte de los consultores nacionales e internacionales del programa, así como por parte de la Coordinadora Nacional.

Las personas que intervinieron en esta capacitación son:

- Ferenc SchméI, Especialista de ONUDI en Calzado
- John-Peter Moll, Especialista de ONUDI en Confecciones
- Marco Dini Consultor Internacional, Especialista en Clusters
- Juan José Olmos, Especialista internacional en calzado
- Francisco Vega, Especialista Internacional en confecciones
- María Angélica Vega, Especialista Internacional en Redes empresariales
- Carlos López Cerdán, Especialista internacional en redes empresariales
- Equipo de 8 consultores de CEPAL-ILPES que intervinieron en el curso de Planificación Estratégica Local Participativa
- Álvaro Sáenz, consultor nacional en facilitación y temas de educación
- María Cristina Rosero, Especialista nacional en procesos de calidad, Directora de la USE
- Manuel Benavides, especialista nacional en procesos de confección, miembro de la USE
- María del Carmen Burneo, especialista en comercio internacional, gestión empresarial y redes empresariales, Coordinadora Nacional del Programa MICIP ONUDI

Se realizaron un total de 110 eventos en las ciudades de Atuntaqui, Ambato y Quito, durante el período 1 de enero 2004 a 31 de diciembre del 2005.

El total de personas que participaron durante los dos años del programa en este tipo de eventos asciende a 3.302.

A continuación se presenta el detalle de los cursos, señalando la ciudad, los temas tratados, la fecha de realización y el número de participantes.

CAPACITACIÓN TÉCNICA; ASOCIATIVIDAD Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN ATUNTAQUI Y AMBATO

A) CHARLAS MOTIVACIONALES 2004- 2005			
LUGAR	CURSO	FECHA	NO.PARTICIPANTES
Atuntaqui	Charlas motivacionales	Ene-04	60
Atuntaqui	Charlas motivacionales; promoción asociatividad	Feb-04	90

Informe Final Programa Integrado Ecuador - Componente Dos

	experiencia Viaje a Chile		
Atuntaqui	Charlas motivacionales a grupo de tejedores	Jun-04	32
Atuntaqui	Charla motivacionales a grupo tejedores	Ago-04	12
Ambato	Charla motivacional inicial para-grupo empresarios	Feb-04	25
Ambato	Curso motivacional	16/10/2004	80
Atuntaqui	Charlas motivacionales	Ene-05	30
Atuntaqui	Charlas motivacionales; promoción asociatividad	Feb-04	40
Atuntaqui	Charlas motivacionales; promoción asociatividad Cámara	Feb-04	25
Atuntaqui	Charlas motivacionales; promoción asociatividad directivos cámara	Feb-04	10
Atuntaqui	Charlas motivacionales; promoción asociatividad funcionarios municipales	Abr-05	12
Cotacachi	Charlas motivacionales; promoción asociatividad especialistas en desarrollo local	Abril 2005 28-29	40
Ambato	Curso motivacional sector Metalmeccánica	01/03/2005	10
Ambato	Charlas motivacionales a empresarios locales (C.López)	01/05/2005	18
Atuntaqui	Charlas motivacionales a empresarios locales (C.López)		25
Atuntaqui	Charla motivacional a empresarios Cámara Comercio	30-06 2005	30
Ambato	Charlas motivacionales a empresarios locales (M.A.Vega)	01/07/2005	12
Atuntaqui	Charlas motivacionales a empresarios locales (M.A.Vega)	01/07/2005	15
Ambato	Charlas motivacionales a empresarios locales (C.López)	29/07/2005	8
Atuntaqui	Charlas motivacionales a empresarios locales (C.López)	01/08/2005	12
Atuntaqui	Charlas motivacionales a empresarios locales (M.A.Vega)	28/11/2005	15
Ambato	Charlas motivacionales a empresarios locales (M.A.Vega)	02/12/2005	10
Ambato	Charlas motivacionales a empresarios locales (C.López)	30/11/2005	10
Quito	Charlas motivacionales a empresarios locales (C.López)	29/11/2005	8
TOTAL		25 eventos	749

B) CAPACITACIÓN TÉCNICA

LUGAR	CURSO	FECHA	NO.PARTICIPANTES
-------	-------	-------	------------------

Ambato	Cursos de capacitación técnica dictadas por especialista en calzado en apoyo a la Asistencia técnica a empresas	30/04/2004	25
Ambato	Cursos de capacitación técnica dictadas por especialista en calzado en apoyo a la Asistencia técnica a empresas	29/04/2004	26
Ambato	Cursos de capacitación técnica dictadas por especialista en calzado en apoyo a la Asistencia técnica a empresas	27/04/2004	25
Ambato	Cursos de capacitación técnica dictadas por especialista en calzado en apoyo a la Asistencia técnica a empresas	26/04/2004	13
Ambato	Cursos de capacitación técnica dictadas por especialista en calzado en apoyo a la Asistencia técnica a empresas	26/04/2004	11
Ambato	Cursos de capacitación técnica dictadas por especialista en calzado en apoyo a la Asistencia técnica a empresas	12/05/2004	16
Ambato	Cursos de capacitación técnica dictadas por especialista en calzado en apoyo a la Asistencia técnica a empresas	10/05/2004	23
Ambato	Cursos de capacitación técnica dictadas por especialista en calzado en apoyo a la Asistencia técnica a empresas	06/05/2004	22
Ambato	Cursos de capacitación técnica dictadas por especialista en calzado en apoyo a la Asistencia técnica a empresas	04/05/2004	23
Atuntaqui	Cursos de capacitación técnica Francisco Vega	Sep, Oct 2004	10
Atuntaqui	Cursos de capacitación técnica Francisco Vega	Dic-04	80
Ambato	Cursos de capacitación técnica dictadas por Sr. Schmél	29/06/2004	12
Ambato	Cursos de capacitación técnica dictadas por Sr. Schmél	30/06/2004	9
Ambato	Cursos de capacitación técnica dictadas por Sr. Schmél	01/07/2004	15
Ambato	Capacitación de facilitadores al Pull	jun-julio 2005	30

	de capacitadores		
Ambato	Capacitación a articuladores de empresas	01/07/2005	15
Atuntaqui	Atuntaqui	01/10/2005	12
Atuntaqui	Capacitación en técnicas de facilitación	01/06/2005	15
Atuntaqui	Capacitación en técnicas de capacitación	26/09/2005	18
Atuntaqui	Capacitación en mejoras de corte, confección y acabados	26/09/2005	18
Atuntaqui	Capacitación en mejoras de corte, confección y acabados	14/10/2005	20
Quito	Capacitación en articulación de redes empresariales	02/07/2005	20
Quito	Capacitación en articulación de redes empresariales	13/09/2005	20
TOTAL		23 eventos	478

C) CURSOS Y TALLERES ESPECIALES

LUGAR	CURSO	FECHA	NO. PARTICIPANTES
Ibarra	Curso clusters	28 Sep y 01 Oct/2004	22
Atuntaqui	Taller de Educación	30/09/2004	40
Ambato	Taller de Educación	16/11/2004	25
Atuntaqui	Mini taller actualización capacitación articuladores de redes	31- 06- 2005	11
Atuntaqui	Seminario de planificación estratégica de la gestión d desarrollo local	30/7/2005 a 12/08/2005	42
Ambato	Formación de pull de capacitadores	19/04/2005	8
Ambato	Programa para creación de pull de capacitadores	03/05/2005	6
Ambato	Técnicas de facilitación Pull capacitadores	01/06/2005	22
Ambato	Grupos Cevallos, confecciones, SECAP, artesanos (Carlos López Cerdán)	01/06/2005	28
Ambato	Taller articuladores (Carlos López Cerdán)	02/06/2005	12
Ambato	Técnicas para creación de redes empresariales (Carlos López Cerdán)	02/06/2005	15
Ambato	Taller con Pull de capacitadores asociatividad	21/06/2005	22

Ambato	Taller con Pull de capacitadores: técnicas de uso de cuero	07/07/2005	11
Ambato	Reunión final con Pull de capacitadores técnicas de facilitación	16/11/2005	15
Atuntaqui	Cámara de Comercio Importancia de capacitación técnica para lo laboral	27/04/2005	6
Atuntaqui	Equipo municipio técnicas de facilitación	02/05/2005	8
Atuntaqui	Comisión Educación: la capacitación de calidad e imparto sobre producción	10/05/2005	12
Atuntaqui	Directorio Cámara construcción de servicios a afiliados	10/05/2005	8
Atuntaqui	Grupos asociativos	11/05/2005	15
Atuntaqui	Cursos con líderes jóvenes de la CCIAA	13-14/05/05	15
Atuntaqui	Equipo municipio: formación básica en eventos participativos	16/05/2005	8
Atuntaqui	Comisión Educación: identificación de problemas básicos	16/05/2005	11
Atuntaqui	Equipo municipio: formación en metodologías de planificación participativa	30/05/2005	8
Atuntaqui	Directorio Cámara: cómo construir servicios comunes?	30/05/2005	8
Atuntaqui	Conferencia Cámara (Carlos López Cerdán)	30/05/2005	23
Atuntaqui	Taller articuladores (Carlos López Cerdán)	31/05/2005	15
Atuntaqui	Equipo municipio: técnicas de facilitación	06/06/2005	9
Atuntaqui	Equipo municipio: técnicas de facilitación	13/06/2005	9
Atuntaqui	Taller de la Mesa Económico-Productiva	20/06/2005	18
Atuntaqui	Articulación hacia construcción conjunta con equipo de educación Cámara de Comercio y vinculados al proyecto UTN	20/06/2005	15

	Reunión con equipo CEPAL-ILPES	04/07/2005	1
Atuntaqui			
Atuntaqui	Participación en el Encuentro de Desarrollo Local de Cuenca		35
Atuntaqui	Identificando elementos de diagnóstico con mesa Textil y artesanal	13/07/2005	14
Atuntaqui	Identificando elementos de diagnóstico con equipo de educación	18/07/2005	8
Atuntaqui	Importancia de articulación de actores para el desarrollo local Fin curso ILPES	12/08/2005	60
Atuntaqui	Visión de consenso con mesa Textil y Artesanal	22/08/2005	16
Atuntaqui	Reunión con Alcalde y Marco Dini	05/09/2005	2
Atuntaqui	Construyendo una visión consensuada con mesa de educación	05/09/2005	8
Atuntaqui	Técnicas de desarrollo de Mesa Textil y Artesanal	12/09/2005	13
Atuntaqui	Participación de Antonio Ante en el Encuentro latinoamericano de Desarrollo local	18-20/09/05	35
Atuntaqui	Curso de capacitación a formadores	26/09/2005	28
Atuntaqui	Identificación de estrategias de Mesa de Educación	26/09/2005	12
Atuntaqui	Identificación de estrategias de desarrollo de Mesa Económico Productiva	27/09/2005	18
Atuntaqui	Participación asociatividad en la Asamblea Cantonal de Cotacachi	07/10/2005	350
Atuntaqui	Técnicas de facilitación en eventos participativos	11/10/2005	12
Atuntaqui	Sensibilización a actores sobre Firma de convenios MICIP-Onudi, Municipio, Cámara, USE, T. Wolf	11/10/2005	35
Atuntaqui	Reunión equipo municipal. Revisión general del evento	20/10/2005	10
Atuntaqui	Metodología de levantamiento y procesamiento de información en evento participativo	20/10/2005	22

Atuntaqui	Elementos de organización de encuentro cantonal	21/10/2005	9
Atuntaqui	Entrenamiento de facilitadores para encuentro cantonal	21/10/2005	25
Atuntaqui	Reunión de puesta a punto del evento	21/10/2005	12
Atuntaqui	Encuentro Cantonal de Antonio Ante	22/10/2005	400
Atuntaqui	Identificación de líneas estratégicas de mesa textil	14/11/2005	15
Atuntaqui	Revisión de elementos para construcción de plan estratégico desarrollo local	15/11/2005	9
Atuntaqui	Técnicas para seguimiento de plan desarrollo local	29/11/2005	9
Atuntaqui	Cómo iniciar la internacionalización de la empresa	10/10/2005	18
Atuntaqui	Herramientas para construir asociatividad y articulación actores	11/10/2005	26
Atuntaqui	Técnicas de corte. Trazado, patronaje y confección	octubre 2005 a marzo 2005	180
	SUBTOTAL	58 eventos	1815

D) CONFERENCIAS DE DIFUSIÓN

LUGAR	CURSO	FECHA	NO. PARTICIPANTES
Atuntaqui	Difusión viaje a Chile	Feb-04	90
Atuntaqui	Difusión viaje a Italia	Feb-04	50
Atuntaqui	Conferencia TLC	Dic-04	40
Ambato	Difusión Bondades de Asociatividad	Oct-04	80
	TOTAL	4 eventos	260
	GRAN TOTAL		3302

VII. Resultados de Plan trabajo fase de cierre

El siguiente cuadro resume las actividades realizadas dentro del plan de cierre que fuera acordado para el último trimestre del año 2005.

El nivel de cumplimiento ha sido del 100% en todas y cada una de las actividades prevista en el programa.

Atuntaqui

Objetivo	Resultados esperados	Actividad y Responsable	Deadline
Creación de una biblioteca de accesorios	Biblioteca accesorios en función, bajo un marco institucional que garantiza (en el límite del posible) la continuidad de la iniciativa	Directora del Proyecto cluster: <ul style="list-style-type: none"> • Monitorear con Municipio asignación en comodato de la máquina • Promueve el convenio entre USE, Municipio y MICIP que prevea: comodato de aditamentos, comodato maquinaria, principios de funcionamiento de la biblioteca y continuidad de la misma • Apoya USE en elaboración de reglamento de uso USE <ul style="list-style-type: none"> • Contrata experto • Promueve uso de accesorios (octubre) 	Finales de septiembre
LA BIBLIOTECA DE ACCESORIOS HA SIDO CREADA CON LA USE. EL CONVENIO DE ESTE FUE SUSCRITO EL 11 DE OCTUBRE DEL 2005. SE ENCUENTRA EN FUNCIONAMIENTO EN LAS OFICINAS DE LA USE EN ATUNTAQUI.			
Creación de un centro de diseño, escalado y patronaje	Centro funcionando, bajo un marco institucional que garantiza (en el límite del posible) la continuidad de la iniciativa	Directora Proyecto: <ul style="list-style-type: none"> • Monitorea operación comercial para la compra del equipo • Organiza el curso de capacitación • Promueve el convenio entre CCAA, Municipio y MICIP que prevea: 	Finales de octubre

Objetivo	Resultados esperados	Actividad y Responsable	Deadline
		principios de funcionamiento del centro y continuidad del mismo Director Ejecutivo CCAA: • Recauda fondo de las empresas • Se preocupa de la instalación • Contrata a especialista • Promueve capacitación • Vende servicio CAD	
<p>EL CENTRO DE DISEÑO, ESCALADO, PATRONAJE, CAD CAM Y PLOTTER DE ATUNTAQUI ESTÁ EN EJECUCIÓN. EL CONVENIO CON LA CÁMARA DE COMERCIO DE ANTONIO ANTE SE CELEBRÓ EL 11 DE OCTUBRE DEL 2005. EN NOVIEMBRE LA CÁMARA CANCELO LOS VALORES CORRESPONDIENTES AL APORTE DE LOS EMPRESARIOS Y DE LA CÁMARA. Y ONUDI CANCELÓ LOS VALORES EN DICIEMBRE. SE ESPERA LA INSTALACIÓN PARA LA ÚLTIMA SEMANA DE ENERO DEL 2006.</p>			
Potenciar la capacidad de la CCAA	Plan de gestión elaborado y consensuado	María Angélica con el apoyo de la Directora del Proyecto Cluster, elabora y consensúa un plan de gestión de la Cámara	Noviembre
<p>EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA CÁMARA SE ENCUENTRA CONCLUIDO, Y ESTÁ EN SU FASE FINAL EL PLAN DE GESTIÓN, QUE ES DISCUTIDO AL INTERIOR DE LA CÁMARA.</p>			
Grupos empresariales consolidados en Atuntaqui	Globalcom fortalecido G6 fortalecido Nuevos grupos identificados y puestos en marcha Capacidad de articulación entrenada e institucionalizada	<u>Para Globalcom</u> Marco Dini: elabora una propuesta para la consolidación de Globalcom María Angélica Vega: realiza dinámica y define programa de asistencia para última misión <u>Para G6</u> María Angélica aplica NET y define programa de asistencia para última misión <u>Grupos nuevos</u> USE contrata a nuevo	Principio de Octubre

Objetivo	Resultados esperados	Actividad y Responsable	Deadline
	actores locales	formación de maestros	
		Alvaro Sáenz: • Coordina la constitución de instancia de coordinación escuelas y empresas a nivel de la comunidad • Contribuye a la elaboración de un proyecto consensuado para la creación de una bolsa de empleo Álvaro Sáenz apoya la creación de un comité escuela empresas en el Teodoro Wolf	Mediado de octubre
<p>SE HA DESARROLLADO UN INTERESANTE PROYECTO DE APOYO A PASANTÍAS EN EL ESQUEMA DE ESTUDIOS DEL CENTRO ARTESANAL TEODORO WOLF. ESTÁ SUSCRITO EL CONVENIO PARA EL TRABAJO CONJUNTO ENTRE EL CENTRO, LA CÁMARA DE COMERCIO Y EL MUNICIPIO. EL CENTRO SE ENCUENTRA EQUIPADO CON MÁQUINAS INDUSTRIALES; SUS MAESTROS HAN SIDO CAPACITADOS Y SE HA MODIFICADO EL PENSUM DE ESTUDIOS.</p>			
Plan de desarrollo local elaborado y consensuado	Documento de desarrollo local aprobado por la asamblea cantonal	Equipo ONUDI MICIP y CEPAL apoya la preparación del foro ciudadano y la elaboración del documento con los lineamientos aprobados por el foro mismo	Finales de octubre
	Perfiles de proyectos para el desarrollo del sector textil y confección elaborados a nivel de plan de trabajo	ONUDI MICIP apoya la elaboración del plan de trabajo para la puesta en marcha de los perfiles de proyecto atingentes el área cluster textil y confección	Mediado de diciembre
<p>EL PROCESO PARTICIPATIVO PARA DESARROLLO CONSENSUADO SE INICIÓ EN MAYO Y CONCLUYO EN LA PRIMERA FASE CON EL ENCUENTRO</p>			

Objetivo	Resultados esperados	Actividad y Responsable	Deadline
CANTONAL DEL 22 DE OCTUBRE DEL 2005. SE DISPONE DEL PLAN DE DESARROLLO DEL CANTÓN CONSENSUADO. EXISTE LA COMISIÓN TÉCNICA DEL ENCUENTRO CANTONAL QUE DARÁ SEGUIMIENTO A CUMPLIMIENTO DE PLAN Y A PROCESO PARTICIPATIVO. EL PLAN FUE PUBLICADO Y DIFUNDIDO ENTRE LA POBLACIÓN, EN UN TOTAL DE 10.000 EJEMPLARES.			

Ambato

Objetivo	Resultados esperados	Actividad y Responsable	Deadline
Grupos empresariales consolidados en Ambato	Grupo SECAP, Picaihua y Cevallos a nivel de plan piloto Red vertical con empresa líder puesta en marcha	CORPOAMBATO: <ul style="list-style-type: none"> • Evalúa el estado de desarrollo de los grupos • Define un plan de trabajo para los que va a consolidar • Organiza visita de Carlos López C. 	Finales de septiembre
EL PROCESO DE FORMACIÓN DE REDES HA AVANZADO DE FORMA INTERESANTE EN AMBATO. EXISTEN 6 REDES EN FASE DE DESARROLLO DE PROYECTOS PILOTO. CORPOAMBATO CUENTA CON 3 ARTICULADORES QUE APOYAN A ESTOS GRUPOS. SE HAN REALIZADO VARIAS MISIÓN DESDE AMBATO CON SUS REDES, A COTACACHI, A ATUNTAQUI Y A CUENCA CON INTERESANTES RESULTADOS EN EL INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS. EN ENERO 2006 VIAJARÁN A CALI COLOMBIA.			
Centro de calidad y medición del cuero	Centro puesto en marcha	CORPOAMBATO: <ul style="list-style-type: none"> • Termina la elaboración de un plan de negocio del centro • Concreta la instalación de la maquinas y la contratación de la persona encargada • Apoya la definición de un reglamento de operación • Apoya la promoción del servicio • Involucra al pull de capacitadores para ofrecer acciones de capacitación técnicas a las empresas que demanda los servicios del centro 	Diciembre
ESTE PROYECTO HA AVANZADO EN FORMA SIGNIFICATIVA, SOBRETUDO EN CUANTO A ESTABLECER MAYOR CONTACTO ENTRE LOS FABRICANTES DE CALZADO Y LAS TENERÍAS. SE HA DICTADO VARIOS CURSOS TÉCNICOS SOBRE USO DE CUERO, TIPO, CALIDAD Y MANEJO DEL CUERO. SIN EMBARGO, AUN NO SE HA CONCRETADO LA CREACIÓN DEL CENTRO POR FALTA DE UNA CONTRAPARTE QUE SE COMPROMETA EN LA OPERACIÓN.			
Mejorar la	Programa de	CORPOAMBATO elabora una	Diciembre

Objetivo	Resultados esperados	Actividad y Responsable	Deadline
oferta de capacitación técnica	desarrollo de Pull de Capacitadores elaborado y consensuado	propuesta de mediano plazo para e desarrollo del pull de capacitadores, presenta dicha propuesta aclarando que el proyecto está concluyendo su actividades de apoyo y valida su contenido	
SE CREÓ EL PULL DE CAPACITADORES Y SE REALIZARON AL MENOS 6 EVENTOS DE CAPACITACIÓN DURANTE EL AÑO 2005. CORPOAMBATO DARÁ SEGUIMIENTO A ESTE CON EL FIN DE IR APOYANDO LAS CONDICIONES DE SOSTENIBILIDAD DEL MISMO.			

Coordinación

Objetivo	Resultados esperados	Actividad y Responsable	Deadline
Difusión de los resultados	Material de difusión elaborado y distribuido en iniciativas de cierre	Directora del Proyecto Cluster: <ul style="list-style-type: none"> • Elabora un material de síntesis • Prepara material de difusión • Elabora informe final (enero/febrero) • Organiza eventos de difusión en cada piloto y en Quito (enero) <p>Marco Dini colabora en la elaboración del material de difusión y en el informe final</p>	Finales de octubre
SE ENTREGÓ POR PARTE DE LA COORDINACIÓN EL INFORME DE SISTEMATIZACIÓN; EL DOCUMENTO PARA EL TRÍPTICO DE DIFUSIÓN DE RESULTADOS, PARTICIPÓ EN LA REVISIÓN DE LA PUBLICACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL CANTÓN ANTONIO ANTE; Y HA PREPARADO LA ESCALETA INICIAL PARA LA ELABORACIÓN DEL VIDEO, QUE SERÁ CONCLUIDO EN FEBRERO, UNA VEZ COMPLETO EL CENTRO DE SERVICIOS DE LA CÁMARA DE ANTONIO ANTE.			
Promoción de una segunda etapa	Propuesta para el desarrollo de cluster elaborada	Marco Dini: <ul style="list-style-type: none"> • Elabora una propuesta para la siguiente fase del proyecto cluster • Discute la propuesta con MICIP y ONUDI • Elabora una propuesta corregida 	Finales de julio
SE ENCUENTRA PREPARADA LA PROPUESTA PRELIMINAR PARA UNA FASE SIGUIENTE DE AMPLIACIÓN DE METODOLOGÍA EN EL ECUADOR,			

VIII

Documentos Impresos

Folletos
Convenios Suscritos
Recomendaciones

Duración: 120 horas académicas
Fechas: 25 de Julio al 12 de Agosto 2005
Lugar: Atuntaqui, Ecuador

TEMARIO:

Metodología de planificación estratégica para el desarrollo local

Competitividad, innovación y aprendizaje localizado

Fomento productivo local y estrategias de desarrollo empresarial

Gestión municipal para el desarrollo local

Medición y evaluación de la gestión local



cantones

Gobierno Local de Antonio

Ante

Municipio de Ibarra

Municipio de Otavalo

Municipio de Pimampiro

Municipio de Urcuqui

Municipio de Cotacachi



CURSO GESTION ESTRATEGICA DEL DESARROLLO LOCAL Y REGIONAL

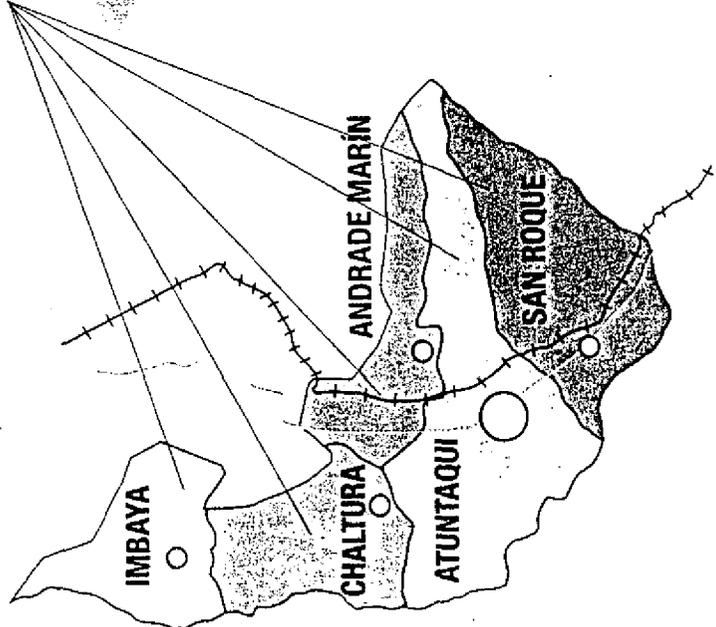
FLPES



CEPIL

*Antonio
Ante*

Todos somos *Antonio Ante*

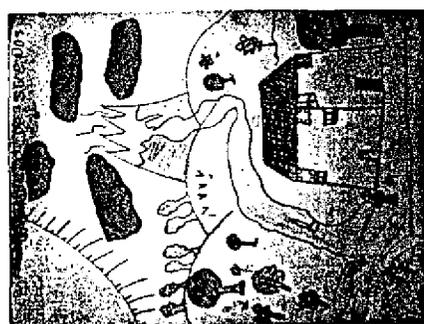


PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO

"Cada día Avanzamos"

*Participación, Transparencia,
y Desarrollo Humano
con Equidad y Solidaridad
son los pilares de
esta Administración.*

*Ec. Richard Calderón Saltos
Alcalde*



**Antonio
Ante**
GOBIERNO MUNICIPAL
2005 - 2009



“Cada día avanzamos”

Ejes temáticos, líneas estratégicas y proyectos

ECONÓMICO PRODUCTIVO

TEXTIL Y ARTESANAL

PROYECTOS

- Apoyo al capacitamiento y a la formación de redes
- Centro de Servicios al sector
- Programas de Capacitación en creatividad, innovación y diseño
- Creación de la Agencia de Desarrollo Económico-Productivo
- Programa de Capacitación en espíritu emprendedor y habilidades gerenciales
- Convenio para programas de apoyo crediticio
- Fábrica Imbabura Museo Textil
- Proyecto “Manos Unidas”

EDUCACIÓN TÉCNICA

PROYECTOS

- Programas de capacitación a docentes en tecnologías textiles y en metodologías de enseñanza
- Programa de pasantías intercambios y facilitación de ambientes productivos
- Investigación sobre necesidades de los sectores productivos
- Programa de actualización del personal de las entidades educativas

TURISMO TRANSPORTE

PROYECTOS

- Capítulo Cantonal de la Cámara de Turismo en AA
- Creación del Comité Cantonal de Turismo
- Implementación de Oficina de Información Turística ITUR
- Programas de Capacitación en temas de calidad o prestadores de servicios turísticos
- Convenio para programas de apoyo crediticio
- Cambios permanentes de promoción con identidad cantonal
- Diseño y promoción de rutas turísticas
- Señalización turística cantonal
- Fábrica Imbabura Museo Textil

AGROPECUARIA Y MERCADOS

PROYECTOS

- Ejecución del Proyecto Pesho-Imbabura
- Estudio de variantes, preservación de acuíferos y declaración de áreas protegidas
- Descontaminación de aguas servidas existentes
- Revestimientos de ocaquios
- Proyecto regional de apoyo integral para la planificación y diversificación de actividades agropecuarias
- Proyecto para estudio de suelos
- Programas de capacitación del recurso humano agropecuario
- Programa de concientización ambiental y buena utilización de fertilizantes y agroquímicos

SALUD, COMUNICACIÓN Y SERVICIOS

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Salud integral para todos
- Plan maestro de alcantarillado y agua potable
- Mejoramiento de servicios básicos en salud con calidad
- Promover proyectos de salud integral para ampliar la cobertura, con autogestión y sostenibles
- Promover la capacitación en salud y la prevención en salud comunitaria

PROYECTOS

- Recuperación de cuencas de agua
- Proyectos de estimulación adecuada a niños y niñas de 0 a 5 años en los parroquias del cantón
- Atención a madres embarazadas
- Creación del Consejo Cantonal de Salud
- Seguimiento al cumplimiento de la Ley de Maternidad Gratuita y Atención a la Infancia
- Atención a las personas discapacitadas
- Proyecto de salud sexual, reproductiva y valores en Instituciones educativas
- Implementación de transporte de emergencias
- Creación de las Brigadas Médicas en Salud Pública Comunitaria
- Gestión de recursos para ejecutar el plan maestro de agua potable y alcantarillado.

EDUCACIÓN

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Erradicar el analfabetismo
- Promover la incorporación de niños y jóvenes al sistema educativo
- Estimular la participación ciudadana en la gestión de la educación local
- Promover la implementación de currículos regionales y desarrollo de nuevas tecnologías educativas
- Promover modelo educativo acorde con las necesidades del cantón y apoyar sistemas de educación alternativa.

PROYECTOS

- Programa de alfabetización “Una luz para el futuro”
- Ejecución del Proyecto “Aventura de la Vida”
- Expansión del Proyecto “AINNA”
- Campañas de difusión del código de la niñez y adolescencia
- Creación de aulas virtuales
- Programa para Formación Ciudadana
- Programa de Formación Microempresarial para sectores desprotegidos
- Servicio de Educación Pre-escolar en los Centros de Desarrollo Infantil en el sector Urbano - marginal.
- Fortalecimiento del Proyecto “Creciendo con nuestros hijos”
- Programa de becas para acceso y retención en educación primaria
- Fortalecimiento de la Genioteka como un Centro de Desarrollo de la Niñez, Adolescencia y Juventud
- Escuela de Formación de Líderes
- Pasantías en el sector industrial y productivo

AMBIENTAL

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Fortalecer la institucionalidad y asumir competencias para la gestión ambiental
- Promover la educación ambiental para la protección de los recursos naturales
- Promover el manejo integral de los desechos sólidos y líquidos
- Impulsar la protección de las fuentes de agua

PROYECTOS

- Propuesta de creación de la Dirección de Gestión Ambiental por medio de ordenanza municipal
- Manejo integral de los residuos sólidos (Convenio Municipio-MIDUVI)
- Construcción de las plantas de compostaje, reciclaje y relleno sanitario en el terreno adquirido para tal fin (Convenio Municipio-Fundación Natura)
- Construcción de las plantas de tratamiento de aguas residuales
- Conservación del bosque y reforestación para protección del agua y suelo
- Educación ambiental para la protección de los recursos naturales
- Proyecto de manejo agroecológico de fincas
- Creación del Fondo Ambiental



CONSORCIO DE CAMARAS DE LA PRODUCCION DE TUNGURAHUA

Ambato octubre 19 del 2005
P 117 C.C.P.-05

Ingeniero
Jorge Illingorth
MINISTRO DE INDUSTRIAS, COMPETITIVIDAD, PESCA E
INDUSTRIALIZACIÓN
Quito

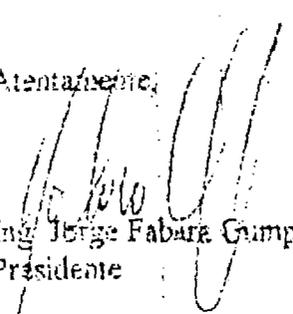
Señor Ministro:

Expresándole un cálido saludo de quienes formamos parte del Consorcio de Cámaras de la Producción de Tungurahua, me permito solicitar a usted de la manera más comedida continuar brindando el apoyo al sector cuero y calzado de Tungurahua, en la Segunda Fase del Convenio MICIP-ONUDI-Corpoambato, a través de la entrega de los recursos técnicos y económicos que permitan el fortalecimiento de las actuales redes de calzado-cuero, puesto que esta actividad es la más representativa de nuestra provincia y constituye una fuerza productiva significativa.

Además es imperioso contar con el apoyo del MICIP, para expandir las líneas de acción a otros sectores importantes de la economía local como son: agropecuario y agroindustrial, textil y confecciones, metalmecánica entre otros, puesto que es urgente como tungurahuanenses contribuir a la reactivación de la economía local y nacional.

Agradeciendo su amable atención, expreso a usted mi consideración distinguida.

Atentamente,


Ing. Jorge Fabara Gumpel
Presidente



Rbf

c.c: Corpoambato



CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DE TUNGURAHUA

Rocafuerte 15-29 y Castillo

Teléfonos : 421-661 / 421-842

Casilla : 436

e-mail : capit@andinanet.net

AMBATO - ECUADOR

Ambato, 20 de Octubre de 2005

Oficia No. 128-F-CAPIT

Señor Ingeniero

Jorge Illingorri

MINISTRO DE COMERCIO EXTERIOR

INDUSTRIALIZACIÓN PEZCA Y COMPETITIVIDAD

Presente

De mi consideración:

En calidad de Presidente de la Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua, es grato dirigirme a Usted, para hacerle llegar un afectuoso saludo, al mismo tiempo solicitarle de la manera más comedida, se continúe brindando el merecido apoyo por parte de su importante Ministerio, al Sector Productivo más representativo de Ambato, Tungurahua y por cierto en el País, que es el de Cuero y Calzado, a través de una Segunda Fase del Convenio MICIP-ONUDI-CORPOAMBATO.

Estamos seguros que su amplio conocimiento y experiencia en el campo de la Industria, permitirá seguir contando con Recursos Técnicos y Económicos para el Fortalecimiento de las actuales redes de calzado y cuero, y sentar las bases para otros ámbitos importantes de la Economía Regional.

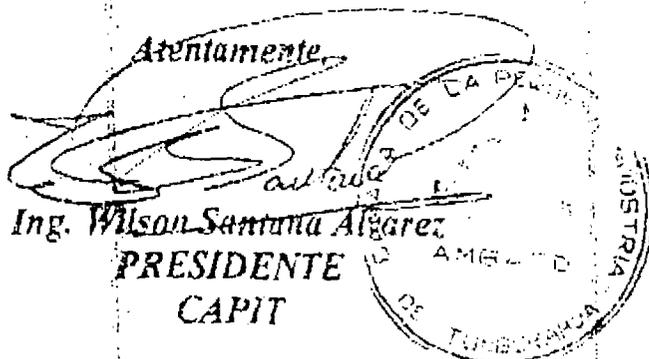
Por la atención que se sirva dispensar a la presente anticipo mis más sinceros agradecimientos y me suscribo de Usted.

Atentamente

Ing. Wilson Santana Aláquez

PRESIDENTE

CAPIT





CAMARA ARTESANAL DE TUNGURAHUA

Ambato octubre 20, 2005
Ofic. 0107-C.A.T.2005

Ingeniero
Jorge Illingorri
MINISTRO DE INDUSTRIAS,
COMERCIO EXTERIOR, PESCA Y COMPETITIVIDAD
Quito

De mi consideración-

Reciba un cordial y atento saludo en nombre y representación de la Cámara Artesanal de Tungurahua.

El motivo de la presente, es para solicitarle muy comedidamente se analice la posibilidad de que MICIP apoye una Segunda Fase del Convenio MICIP-ONUDI-CORFOAMBATO, suscrito el 2 de mayo del presente año por un lapso de 10 meses, con el objeto de Articular Redes Productivas Empresariales en el Sector de Cuero y Calzado de la Provincia de Tungurahua.

Cabe resaltar que este sector, como cadena productiva, genera cerca del 30% del PIB provincial, lo cual evidencia la importancia de apoyarlo y fortalecerlo.

El antes citado Convenio entre MICIP-ONUDI-CORFOAMBATO, ha generado hasta la fecha las siguientes redes productivas: I) Asociación Artesanal El Labrador-matroquinería y confecciones de cuero, II) Asociación Artesanal 30 de Noviembre-manufactura de calzado, III) Grupo Empresarial Ferrags-calzado, IV) Grupo Empresarial Ambato-manufactura de calzado, las cuales han mejorado notablemente sus indicadores productivos y de gestión, en bien de su propio desarrollo y de la provincia; en una eventual Segunda Fase, a partir del mes de marzo del 2006, se esperaría expandir la cobertura del Convenio, en la articulación de nuevas redes productivas empresariales en el cuero-calzado y en otros sectores industriales como: textiles-confecciones, metalmecánica y agroindustria.

Para su conocimiento, es necesario resaltar que la Corporación Civil para el Desarrollo Económico de Ambato y Tungurahua -CORFOAMBATO-, viene trabajando en actividades de desarrollo territorial desde el año 1999 y cuenta con el apoyo del Consejo Provincial de Tungurahua, Municipio de Ambato, las diversas Cámaras de la



CAMARA ARTESANAL DE TUNGURAHUA

Ambato octubre 20, 2005
Ofic. 0107-C.A.T.2005

Ingeniero
Jorge Illingorth
**MINISTRO DE INDUSTRIAS,
COMERCIO EXTERIOR, PESCA Y COMPETITIVIDAD**
Quito

De mi consideración-

Reciba un cordial y atento saludo en nombre y representación de la Cámara Artesanal de Tungurahua.

El motivo de la presente, es para solicitarle muy comedidamente se analice la posibilidad de que MICIP apoye una Segunda Fase del Convenio MICIP-ONUDI-CORPOAMBATO, suscrito el 2 de mayo del presente año por un lapso de 10 meses, con el objeto de Articular Redes Productivas Empresariales en el Sector de Cuero y Calzado de la Provincia de Tungurahua.

Cabe resaltar que este sector, como cadena productiva, genera cerca del 30% del PIB provincial, lo cual evidencia la importancia de apoyarlo y fortalecerlo.

El antes citado Convenio entre MICIP-ONUDI-CORPOAMBATO, ha generado hasta la fecha las siguientes redes productivas: I) Asociación Artesanal El Labrador-matruquinería y confecciones de cuero, II) Asociación Artesanal 30 de Noviembre-manufactura de calzado, III) Grupo Empresarial Fetsags-calzado, IV) Grupo Empresarial Ambato-manufactura de calzado, las cuales han mejorado notablemente sus indicadores productivos y de gestión, en bien de su propio desarrollo y de la provincia; en una eventual Segunda Fase, a partir del mes de marzo del 2006, se esperaría expandir la cobertura del Convenio, en la articulación de nuevas redes productivas empresariales en el cuero-calzado y en otros sectores industriales como: textiles-confecciones, metalmeccánica y agroindustria.

Para su conocimiento, es necesario resaltar que la Corporación Civil para el Desarrollo Económico de Ambato y Tungurahua -CORPOAMBATO-, viene trabajando en actividades de desarrollo territorial desde el año 1999 y cuenta con el apoyo del Consejo Provincial de Tungurahua, Municipio de Ambato, las diversas Cámaras de la



CAMARA ARTESANAL DE TUNGURAHUA

Producción y Universidades locales, misión que la he cumplido con efectividad y transparencia.

Seguro de contar con su apoyo para el desarrollo competitivo de Tungurahua y el Ecuador, le anticipo mi profundo agradecimiento

Atentamente,

DIGNIDAD, TRABAJO Y DISCIPLINA



c.c. CORFOAMBATO



Atuntaqui 04 de Noviembre del 2005
OFL.CCAA No. 312

Economista
María Del Carmen Bumeo
COORDINADORA NACIONAL DE PYMES
Quito.-

ASUNTO: PLAN DE NEGOCIOS CAD CAM Y PLOTTER.

Saludos cordiales:

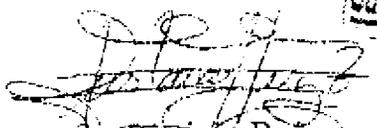
Por medio del presente y luego de la conversación telefónica, informamos a usted que aceptamos los términos que a continuación detallamos:

- Cotización Gerber Technology (10 -Dic-2004)	US\$ 27,150.00
- Transporte	US\$ 1,200.00
Total	US\$ 28,350.00
- PC Workstation	US\$ 4,000.00
Total inversión en equipos	US\$ 24,350.00
- Aporte Socios CCAA	US\$ 8,116.67
- Aporte Cámara de Comercio de A.A.	US\$ 8,116.67
Total	US\$ 16,233.33
- Cheque entregado a Dya Technology	US\$ 14,860.00
- Diferencia	US\$ 1,373.33

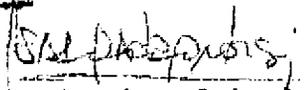
Solicitamos que el valor de la diferencia, se nos permita depositar en la cuenta corriente conjunta de Pymes, en el lapso de dos meses, por cuanto el aporte de los socios se redujo a sólo US\$ 3,000.00, y la Cámara ha asumido la diferencia.

Seguros de su aceptación a la presente, nos suscribimos

Atentamente,


Sr. Patricio Ruiz
PRESIDENTE CCAA


Cámara de Comercio de Antonio Ante


Sr. Santiago Salgado
DIRECTOR EJECUTIVO CCAA



GOBIERNO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE

ATUNTAQUI - ECUADOR

Oficio 0727-GMAA-R.OCS

19 de agosto 2005

Señor

PATRICIO RUIZ

PRESIDENTE DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE ANTONIO ANTE

Presente.-

De mi consideración:

Con esta oportunidad me permito darle a conocer que la Honorable Cámara Edilicia en Sesión Ordinaria de Concejo, efectuada el jueves 18 de agosto 2005, **RESOLVIÓ**: Por unanimidad apoyar con la cantidad de USD 6.000,00 a la Cámara de Comercio de Antonio Ante para la implementación del Proyecto del Centro del Diseño que ofrecerá el servicio de sistemas CAD, para diseño, escalado y ploteado de prendas de vestir a industriales de confección del Cantón Antonio Ante, debiéndose difundir y socializar que a dichos equipos de trabajo podrá acceder todo el sector productivo de nuestro cantón.

Resolución que comunico a usted, para los fines legales consiguientes.

Atentamente,

EO. RICHARD CALDERÓN SALTOS
ALCALDE DE ANTONIO ANTE





Republica del Ecuador

05 021-A



MICIP

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR,
INDUSTRIALIZACION, PESCA Y COMPETITIVIDAD

CONVENIO DE COOPERACION INTERINSTITUCIONAL ENTRE EL MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, INDUSTRIALIZACION, PESCA Y COMPETITIVIDAD-MICIP-, CONTRAPARTE NACIONAL DEL PROGRAMA INTEGRADO DE APOYO A LA COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL, MICIP-ONUDI; EL MUNICIPIO DEL CANTON ANTONIO ANTE Y LA CÁMARA DE COMERCIO DE ANTONIO ANTE, PARA IMPULSAR LA PRESTACION SERVICIOS COMUNES EN APOYO A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR DE TEXTIL Y CONFECCIONES DE ATUNTAQUI.

COMPARECIENTES :

Intervienen en la celebración de este convenio, el Estado Ecuatoriano a través del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad-MICIP- representado por su titular, el Ing. Jorge Illingworth; el Municipio del Cantón Antonio Ante representado por su titular el Econ. Richard Calderón Alcalde del Cantón; y el Dr. Andrés Osejo Cabezas, en su calidad de Procurador Síndico; y el Ing. Patricio Ruiz, en calidad de Presidente de la Cámara de Comercio de Antonio Ante; quienes se denominarán en adelante, el Ministerio, el Municipio y la Cámara respectivamente, acuerdan en celebrar el presente Convenio de Cooperación Interinstitucional, contenido en las cláusulas que a continuación se detallan:

PRIMERA.- ANTECEDENTES:

1. El 11 de Febrero del 2002, el Gobierno del Ecuador a través del MICIP, firmó con la ONUDI el Convenio para la Ejecución del "PROGRAMA INTEGRADO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL".
2. El Componente 2 de dicho Programa: "ASISTENCIA TECNICA A LAS PYMES MEDIANTE CLUSTER, MEJORAMIENTO CONTINUO Y APOYO SECTORIAL", del cual este Convenio forma parte, contempla como una de las acciones a desarrollar, la creación de servicios comunes que permitan cambios e innovación tecnológica de las empresas del sector confecciones beneficiarias del Proyecto Piloto, en el Cantón Antonio Ante.

Este Componente tiene como objeto fundamental el contribuir a la construcción de capacidades locales a través de la transferencia de experiencias y bajo aplicación de la metodología de desarrollo de clusters y de mejoramiento continuo de la ONUDI, para que las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas mejoren su competitividad en forma sostenible.

Su ejecución a través del Proyecto Piloto de Atuntaqui se inició en el año 2004 con las empresas del sector de confecciones y textil de la localidad. Los trabajos más importantes para el año 2005 se relacionan con la innovación y cambios sustentables en el proceso productivo orientados a elevar su productividad y competitividad; y la promoción y conformación de redes empresariales horizontales y verticales, como mecanismo para consolidar localmente el esquema asociativo de operación, apoyo y desarrollo productivo.

Por otra parte, y complementario a las acciones señaladas, éste Componente, identificó a través del proyecto piloto de Atuntaqui la necesidad de institucionalizar las capacidades de innovación productiva y articulación en la localidad, por lo que ha decidido apoyar la creación de un centro de diseño CAD

MICIP
CERTIFICO
Es FIEL COPIA DEL ORIGINAL
ARCHIVO CENTRAL

Despacho



República del Ecuador

05 021-A



MICIP

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR,
INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y COMPETITIVIDAD

CAM y plotter y la unidad institucionalizada de articulación de redes empresariales que permitan guiar el trabajo asociativo de las empresas locales.

El Municipio de Antonio Ante ha iniciado un proceso para generar condiciones favorables al desarrollo del Cantón, dentro de las cuales está el apoyo al sector productivo local, como prioridad para dar sostenibilidad al modelo. Por tal motivo apoya la creación de servicios comunes al sector productivo que se brindarán a través de la Cámara.

La Cámara es una Asociación de Productores y Comerciantes del Cantón, su función fundamental es la de generar condiciones que permitan el desarrollo de los sectores productivos asociados. Para este fin, ha priorizado la creación de un Centro de Diseño CAD-CAM y Plotter, y una Unidad de articulación de Redes Empresariales para atender a los sectores empresariales interesados en innovar su procesos productivos.

SEGUNDA.- OBJETO:

El objeto del presente convenio es implementar un Centro de Diseño de CAD-CAM y Plotter, y una Unidad de articulación de Redes Empresariales.

Objetivos Específicos :

- Establecer una Unidad de articulación empresarial que impulse la asociatividad a través de la conformación de redes empresariales.
- Poner en operación el Centro de Diseño CAD-CAM y Plotter, y brindar asistencia técnica para su uso y funcionamiento.
- Brindar apoyo técnico en procesos de asociatividad, redes empresariales verticales y horizontales y articulación entre actores.
- Sensibilizar a las empresas en el tema de asociatividad a través de la aplicación de la metodología - ONUDI, como estrategia válida para mejoras de competitividad de PYMES.

TERCERA.- COMPROMISOS DE LAS PARTES:

Los compromisos de las partes son los siguientes:

3.1. COMPROMISOS DEL PROGRAMA MICIP ONUDI:

- a) Cofinanciar el 33% del costo de adquisición de los equipos y software respectivo, sugeridos por especialistas sectoriales del Programa de conformidad con el plan de negocios para la creación del Centro de Diseño, elaborado por la Cámara de Comercio y aprobado por el Programa
- b) Financiar el Costo de un experto internacional que capacitará por dos meses a empresarios, técnicos y especialistas locales y de otras ciudades relacionadas con el Programa, en el uso de los equipos, así como de los beneficios de su utilización.

MICIP
CERTIFICO
Es FIEL COPIA DEL ORIGINAL
ARCHIVO CENTRAL

Despacho



República del Ecuador

05 021-A



MICIP
MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR,
INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y COMPETITIVIDAD

- c) Aportar un valor total de USD 1000, para financiar el 50% de los honorarios de los cuatro primeros meses de un Consultor/a contratado a tiempo completo por un periodo de 8 meses; encargado de la conformación de una Unidad de Articulación Empresarial en la Cámara, para impulsar y promover la asociatividad a través de la conformación de redes empresariales. Este monto será entregado durante los primeros cuatro meses.
- d) Capacitar al Consultor contratado por la Cámara en el tema de Redes Empresariales, debiendo dicha institución garantizará la permanencia en la Cámara de este profesional durante el tiempo de vigencia del Convenio,
- e) Apoyar a la Cámara en el diseño de una estrategia de sostenibilidad para el sector productivo, en la coordinación con otras instituciones pertinentes de apoyo, en la realización de actividades de difusión de los resultados alcanzados y, promover la búsqueda de nuevos recursos para el fortalecimiento de las actividades del sector y la ejecución del presente convenio.

3.2. RESPONSABILIDADES DE LA CAMARA DE COMERCIO

- a) Garantizar la seguridad de los equipos y software cofinanciados por el Programa MICIP-ONUDI para la implementación del Centro de Diseño CAD-CAM y Plotter.
- b) Cofinanciar con recursos propios el 33% del costo de adquisición de los equipos y software sugeridos por especialistas sectoriales del Programa de conformidad con el plan de negocios establecido para la creación del Centro de Diseño
- c) Recaudar el 33% de los recursos aportados por los empresarios del Cantón, para Cofinanciar la adquisición de los equipos y software para el Centro de Diseño, como pago anticipado por servicios que recibirán una vez instalado el Centro.
- d) Financiar la contratación de un especialista responsable del manejo del Centro de Diseño, para garantizar la eficacia en el uso de los equipos
- e) Elaborar y aprobar el reglamento y manual de procedimientos para el uso de los servicios del Centro.
- f) Garantizar al Programa MICIP-ONUDI, y los empresas usuarias, la confidencialidad de los servicios brindados a través del Centro de Diseño y de la Unidad de Articulación; así como proteger su acceso igualitario a los citados servicios.
- g) Aportar un valor total de USD 1000, para financiar el 50% de los honorarios de los cuatro primeros meses de un Consultor/a contratado a tiempo completo por un periodo de 8 meses; encargado de la conformación de una Unidad de Articulación Empresarial en la Cámara, para impulsar y promover la asociatividad a través de la conformación de redes empresariales. Este monto será entregado durante los primeros cuatro meses; y, comprometiéndose a partir del quinto mes a cubrir el 100% de dichos honorarios.

MICIP
CERTIFICO
ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL
ARCHIVO CENTRAL

Despacho



República del Ecuador

05 021-A



MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR,
INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y COMPETITIVIDAD

- h) Realizar en coordinación con el Programa MICIP-ONUDI, cursos de capacitación dirigidos al sector productivo en materia de asociatividad y redés empresariales,
- i) Apoyar a la Cámara en el diseño de una estrategia de sostenibilidad para el sector productivo, la coordinación con otras instituciones pertinentes de apoyo, realización de actividades de difusión de los resultados alcanzados y, promover la búsqueda de nuevos recursos para el fortalecimiento de las actividades del presente sector y del presente convenio.

3.3. COMPROMISOS DEL MUNICIPIO:

- a) Apoyar a la Cámara para dar sostenibilidad al funcionamiento de los servicios comunes que se brinden a la comunidad empresarial de Antonio Ante.
- b) Facilitar a la Cámara el espacio físico para el funcionamiento del Centro de Diseño.
- c) Velar por la eficacia en la implementación y funcionamiento del Centro de Diseño y el acceso equitativo y dinámico a éste.

CUARTA.- TIEMPO DE VIGENCIA DEL CONVENIO:

El presente Convenio estará vigente por un periodo de 1 año, contado a partir de la fecha de suscripción, pudiendo ser renovado por un periodo igual si las partes no expresan lo contrario.

QUINTA.- LIMITACIONES:

Los equipos y software entregados a la Cámara para el Centro de Diseño, no podrán ser enajenados, dados en préstamo o cualquier otro mecanismo sin previa autorización del Programa MICIP ONUDI y el aval del Municipio de Antonio Ante.

SEXTA.- COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN

La coordinación y supervisión del cumplimiento de los términos estipulados en el presente convenio corresponderá a una Comisión de Coordinación y Evaluación conformada por el Subsecretario de Industrialización del MICIP, la Coordinadora Nacional del Componente 2 del Programa, el representante de la ONUDI en Ecuador, y los delegados del Alcalde y de la Cámara de Comercio del Cantón Antonio Ante.

SÉPTIMA.- TERMINACIÓN DEL CONVENIO:

El presente Convenio podrá darse por terminado antes de la fecha de su vencimiento, por mutuo acuerdo o, en forma unilateral, por el incumplimiento de cualquier obligación constante en este instrumento generado por cualquiera de las partes firmantes, para lo cual se deberá notificar por escrito de tal particular a las contrapartes, con al menos 45 días de antelación.

OCTAVA.- DOCUMENTOS DEL CONVENIO

Forman parte integrante e inseparable del presente convenio los siguientes documentos:

1. Copias certificadas de los nombramientos que acreditan la calidad de los comparecientes;

MICIP
CERTIFICO
 Es FIEL COPIA DEL ORIGINAL
 ARCHIVO CENTRAL

Despacho



República del Ecuador

05 021-A



MICIP

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR,
INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y COMPETITIVIDAD

2. El cuadro de los costos y financiamiento de las actividades antes detalladas y que son objeto del presente Convenio;
3. El cronograma de actividades; y.
4. El detalle de los equipos entregados a la Cámara para la implementación del Centro de Diseño.

NOVENA.- COMPROMISORIA DE ARBITRAJE:

Las partes convienen que el presente convenio será cumplido de buena fe entre ellas y que cualquier controversia deberá ser resuelta con el mismo espíritu y de mutuo acuerdo. Sin embargo, si cualquier controversia derivada de este documento y su ejecución, no puede ser resuelta de mutuo acuerdo entre las partes, éstas se someterán a la decisión de los Tribunales de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Quito y al procedimiento establecido en la Ley de Mediación y Arbitraje.

DÉCIMA.- ACEPTACIÓN:

Libre y voluntariamente, previo al cumplimiento de todos los requisitos exigidos por las leyes de la materia, las partes debidamente autorizadas, declaran expresamente su aceptación y sometimientos a todo lo estipulado en este convenio.

Para constancia y en testimonio de lo acordado, las partes suscriben el presente convenio, en la ciudad de Atuntaqui a los 11 días del mes de Octubre del año 2005.

ING. JORGE ILLINGWORTH
MINISTRO DE COMERCIO EXTERIOR,
INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y
COMPETITIVIDAD

ECON. RICHARD CALDERÓN
ALCALDE DEL CANTÓN ANTONIO ANTE

ING. PATRICIO RUIZ
CAMARA DE COMERCIO DEL
CANTON ANTONIO ANTE

DR. ANDRÉS OSEJO C.
SINDICO DEL CANTÓN ANTONIO ANTE

LIC. SILVANA PEÑAHERRERA
SUBSECRETARIA DE INDUSTRIALIZACIÓN (E)

MICIP
CERTIFICO
Es FIEL COPIA DEL ORIGINAL
ARCHIVO CENTRAL

Despacho



REPUBLICA DEL ECUADOR

05 021-B



MICIP

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR,
INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y COMPETITIVIDAD

CONVENIO DE COOPERACION INTERINSTITUCIONAL ENTRE EL MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, INDUSTRIALIZACION, PESCA Y COMPETITIVIDAD-MICIP-, CONTRAPARTE NACIONAL DEL PROGRAMA INTEGRADO DE APOYO A LA COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL, MICIP-ONUUDI; EL MUNICIPIO DEL CANTON ANTONIO ANTE Y LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE IBARRA, a través de la UNIDAD DE SERVICIOS EMPRESARIALES-USE-PARA IMPULSAR LA PRESTACION SERVICIOS COMUNES EN APOYO A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR DE TEXTIL Y CONFECCIONES DE ATUNTAQUI.

COMPARECIENTES :

Intervienen en la celebración este convenio, el Estado Ecuatoriano a través del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad-MICIP- representado por su titular, el Ing. Jorge Illingworth; el Municipio del Cantón Antonio Ante representado por su titular el Econ. Richard Calderón Alcalde del Cantón; y La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra, representada por su Pro-rector el Dr. Santiago Acosta.; quienes se denominarán en adelante, el Ministerio, el Municipio y la Universidad respectivamente, acuerdan en celebrar el presente Convenio de Cooperación Interinstitucional, contenido en las cláusulas que a continuación se detallan:

PRIMERA.- ANTECEDENTES:

1. El 11 de Febrero del 2002, el Gobierno del Ecuador a través del MICIP, firmó con la ONUUDI el Convenio para la Ejecución del "PROGRAMA INTEGRADO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL".
2. El Componente 2 de dicho Programa: "ASISTENCIA TECNICA A LAS PYMES MEDIANTE CLUSTER, MEJORAMIENTO CONTINUO Y APOYO SECTORIAL", del cual este Convenio forma parte, contempla como una de las acciones a desarrollar, la creación de servicios comunes que permitan cambios e innovación tecnológica de las empresas del sector confecciones beneficiarias del Proyecto Piloto, en el Cantón Antonio Ante.

Este Componente tiene como objeto fundamental el contribuir a la construcción de capacidades locales a través de la transferencia de experiencias y bajo aplicación de la metodología de desarrollo de clusters y de mejoramiento continuo de la ONUUDI, para que las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas mejoren su competitividad en forma sostenible.

Su ejecución a través del Proyecto Piloto de Atuntaqui se inició en el año 2004 con las empresas del sector de confecciones y textil de la localidad. Los trabajos más importantes para el año 2005 se relacionan con la innovación y cambios sustentables en el proceso productivo orientados a elevar su productividad y competitividad; y la promoción y conformación de redes empresariales horizontales y verticales, como mecanismo para consolidar localmente el esquema asociativo de operación, apoyo y desarrollo productivo.

Por otra parte, y complementario a las acciones señaladas, éste Componente, identificó a través del proyecto piloto de Atuntaqui la necesidad de institucionalizar las capacidades de innovación productiva y articulación en la

**MICIP
CERTIFICO
Es FIEL COPIA DEL ORIGINAL
ARCHIVO CENTRAL**



REPÚBLICA DEL ECUADOR

05 021-B



MICIP

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR,
INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y COMPETITIVIDAD

localidad, por lo que ha decidido apoyar la creación de un centro de diseño CAD CAM y plotter y la unidad institucionalizada de articulación de redes empresariales que permitan guiar el trabajo asociativo de las empresas locales.

Esta necesidad ha sido igualmente compartida por el Municipio del Cantón Antonio Ante, y la Universidad a través de USE, quienes han iniciado un proceso coordinado para crear las condiciones favorables para el desarrollo del cantón, dentro de las cuales el desarrollo del sector productivo, ha sido priorizado con el fin de dar sostenibilidad al modelo de desarrollo del cantón. Por tal motivo, promueven la implementación de los servicios de apoyo a los sectores productivos, establecidos en el presente convenio.

SEGUNDA.- OBJETO:

El objeto del presente convenio es crear y desarrollar institucionalmente capacidades locales con la finalidad de contribuir al desarrollo y fortalecimiento del sector de confecciones del Cantón Antonio Ante y su área de influencia.

Objetivos Específicos :

- Contribuir a la actualización de los conocimientos de docentes de los colegios técnicos y centros artesanales con la finalidad de que innoven sus procesos de enseñanza y formen mano de obra que responda a las necesidades del sector productivo.
- Establecer una Unidad de articulación empresarial que impulse la asociatividad a través de la conformación de redes empresariales
- Brindar apoyo técnico en procesos de asociatividad, redes empresariales verticales y horizontales y articulación entre actores.
- Sensibilizar a las empresas en el tema de asociatividad a través de la aplicación de la metodología - ONUDI, como estrategia válida para mejoras de competitividad de PYMES.
- Dar continuidad a la asistencia técnica en procesos productivos: de tendido, trazo, corte, tiempos y movimientos con el consultor local formado por el proyecto MICIP ONUDI, así como también incorporar una nueva persona para que fortalezca la base local de consultoría en estos procesos.
- Contribuir al mejoramiento del proceso de confección a través de la puesta en marcha y oferta del servicio de insumos y aditamentos para ensamblaje de prendas
- Crear y Operar eficientemente la Biblioteca de Accesorios, manteniendo criterios adecuados para el alquiler y asesoramiento técnico para el uso de accesorios y mejoras de calidad en el terminado de las prendas. Los accesorios se entregarán por parte del Programa MICIP-ONUDI en comodato por dos años, pudiendo prorrogarse por otro período similar, previo acuerdo de las partes.

TERCERA.- COMPROMISOS DE LAS PARTES:

Los compromisos de las partes son los siguientes:

**MICIP
CERTIFICADO**
Es FIEL COPIA DEL ORIGINAL
ARCHIVO CENTRAL



REPUBLICA DEL ECUADOR

05 021-B



MICIP

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR,
INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y COMPETITIVIDAD

3.1. COMPROMISOS DEL PROGRAMA MICIP ONUDI:

- a) Entregar en comodato por un periodo dos años a la UNIVERSIDAD, a través de la USE un paquete de accesorios básico, para la implementación de la Biblioteca de Accesorios;
- b) Aportar un valor total de USD 750, para financiar los honorarios de un/a técnico/a contratado a tiempo completo por un periodo de 10 meses, como miembro del Equipo Técnico de Implementación del Convenio; encargado/a de impulsar y lograr mejoras técnicas sustantivas en los procesos de producción local existentes; cantidad que será entregada durante los primeros cinco meses .
- c) Aportar un valor total de USD 500, para financiar los honorarios de un/a técnico/a contratado a tiempo completo por un periodo de 10 meses, como miembro del Equipo Técnico de Implementación del Convenio; encargado/a de impulsar y lograr mejoras técnicas en los procesos de producción local existentes; cantidad que será entregada durante los primeros cinco meses .
- d) Aportar un valor total de USD 750, para financiar los honorarios de un/a asistente técnico a tiempo parcial, por un periodo de hasta 10 meses, , quien será miembro del Equipo Técnico encargado de la implementación y funcionamiento del Centro de Accesorios (Biblioteca de Accesorios) y a brindar asistencia técnica en uso de estos accesorios a los empresarios locales, cantidad que será entregada durante los primeros cinco meses.
- e) Aportar un valor total de USD 1000, para financiar los honorarios de un/a asistente técnico a tiempo parcial, por un periodo de hasta 10 meses, , quien será miembro del Equipo Técnico encargado de la articulación de redes empresariales, conformando una pequeña unidad de articulación en la USE, cantidad que será entregada durante los primeros cinco meses
- f) Aportar un valor de USD 250 para movilización de los técnicos a las empresas, durante 5 meses.
- g) Financiar la capacitación de maestros y capacitadores locales con el fin de mejorar las condiciones de la oferta de capacitación técnica local, a través de la realización de un curso de entrenamiento de 120 horas de duración, a un costo total de USD 4.657.
- h) Apoyar en el diseño de cursos de capacitación para fortalecer la productividad del sector productivo meta
- i) Apoyar a la USE en el diseño de una estrategia de sostenibilidad para el sector productivo meta, en la coordinación con otras instituciones pertinentes de apoyo, en la realización de actividades de difusión de los resultados alcanzados y, promover la búsqueda de nuevos recursos para el fortalecimiento de las actividades del sector y la ejecución del presente convenio.

MICIP
CERTIFICO
Es FIEL COPIA DEL ORIGINAL
ARCHIVO CENTRAL



REPUBLICA DEL ECUADOR

05 021-B



MICIP

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR,
INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y COMPETITIVIDAD

3.2. COMPROMISOS DE LA UNIVERSIDAD, a través de la USE.

- a) Garantizar la seguridad del paquete básico de accesorios entregados por el Programa MICIP-ONUDI para la implementación de la Biblioteca de Accesorios.
- b) Destinar un funcionario a la realización de las actividades previstas en este convenio, en calidad de Líder del Equipo Técnico de Implementación del Convenio en materia de mejoras técnicas a sistemas de producción local.
- c) Aportar un valor total de USD 750, para financiar los honorarios de un/a técnico/a contratado a tiempo completo por un periodo de 10 meses, como miembro del Equipo Técnico de Implementación del Convenio; encargado/a de impulsar y lograr mejoras técnicas sustantivas en los procesos de producción local existentes; cantidad que será entregada para financiar los últimos cinco meses.
- d) Aportar un valor total de USD 500, para financiar los honorarios de un/a técnico/a contratado a tiempo completo por un periodo de 10 meses, como miembro del Equipo Técnico de Implementación del Convenio; encargado/a de impulsar y lograr mejoras técnicas en los procesos de producción local existentes; cantidad que será entregada para financiar los últimos cinco meses.
- e) Aportar un valor total de USD 750, para financiar los honorarios de un/a asistente técnico a tiempo parcial, por un periodo de hasta 10 meses, , quien será miembro del Equipo Técnico encargado de la implementación y funcionamiento del Centro de Accesorios (Biblioteca de Accesorios) y a brindar asistencia técnica en uso de estos accesorios a los empresarios locales. cantidad que será entregada para financiar los últimos cinco meses.
- f) Aportar un valor total de USD 1000, para financiar los honorarios de un/a asistente técnico a tiempo parcial, por un periodo de hasta 10 meses, , quien será miembro del Equipo Técnico encargado de la articulación de redes empresariales, conformando una pequeña unidad de articulación en la USE. cantidad que será entregada para financiar los últimos cinco meses.
- g) Aportar un valor de USD 250 mensuales para movilización de los técnicos a las empresas, durante cinco meses.
- h) Realizar la capacitación, y poner a disposición los materiales necesarios para la capacitación de maestros y capacitadores locales con el fin de mejorar las condiciones de la oferta de capacitación técnica local, un curso de entrenamiento de 120 horas de duración, a un costo total de USD 4.657. Dicho valor se presenta con el desglose planteado en la propuesta de capacitación, la misma que es aceptada y forma parte de estos términos d referencia.
- i) Sistematizar la información de las experiencias de tipo técnico y de articulación y facilitarlas al PROGRAMA MICIP ONUDI para incorporar en sus procesos de sistematización.
- j) Diseño de cursos de capacitación que apoyen al sector productivo meta. Es FIEL COPIA DEL ORIGINAL

MICIP
CERTIFICO
Es FIEL COPIA DEL ORIGINAL
ARCHIVO CENTRAL



REPUBLICA DEL ECUADOR

05 021-B



MICIP

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR,
INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y COMPETITIVIDAD

- k) Aportar con elementos para el diseño de una estrategia de sostenibilidad del sector productivo meta, la coordinación con otras instituciones pertinentes de apoyo, realización de actividades de difusión de los resultados alcanzados y, promover la búsqueda de nuevos recursos para el fortalecimiento de las actividades del sector y del presente convenio.
- l) Diseñar una estrategia de sostenibilidad del sector productivo meta, la coordinación con otras instituciones pertinentes de apoyo, realización de actividades de difusión de los resultados alcanzados y, promover la búsqueda de nuevos recursos para el fortalecimiento de las actividades del presente sector y del presente convenio.

3.3. COMPROMISOS DEL MUNICIPIO:

- a) Apoyar a la USE para dar sostenibilidad al funcionamiento de los servicios comunes que se brinden a la comunidad empresarial de Antonio Ante.
- b) Velar por la eficacia en la implementación de un sistema de acceso equitativo y dinámico a los servicios comunes, que motive a los empresarios a su utilización y por ende su mejoramiento productivo.

CUARTA.- TIEMPO DE VIGENCIA DEL CONVENIO:

El presente Convenio estará vigente por un período de 2 años, contados a partir de la fecha de suscripción, pudiendo ser renovado por un periodo igual si las partes no expresan lo contrario.

QUINTA.- LIMITACIONES:

Los equipos y software entregados a la USE para la Biblioteca de Accesorios, no podrán ser enajenados, dados en préstamo o cualquier otro mecanismo sin previa autorización del Programa MICIP ONUDI y el aval del Municipio de Antonio Ante.

SEXTA.- COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN

La coordinación y supervisión del cumplimiento de los términos estipulados en el presente convenio corresponderá a una Comisión de Coordinación y Evaluación conformada por la Coordinadora Nacional del Componente 2 del Programa, por el Subsecretario de Industrialización del MICIP, el representante de la ONUDI en Ecuador, y el delegado del Alcalde del Cantón Antonio Ante.

SÉPTIMA.- TERMINACIÓN DEL CONVENIO:

El presente Convenio podrá darse por terminado antes de la fecha de su vencimiento, por mutuo acuerdo o, en forma unilateral, por el incumplimiento de cualquier obligación constante en este instrumento generado por cualquiera de las partes firmantes, para lo cual se deberá notificar por escrito de tal particular a las contrapartes, con al menos 45 días de antelación.

OCTAVA.- DOCUMENTOS DEL CONVENIO

Forman parte integrante e inseparable del presente convenio los siguientes documentos:

MICIP
CERTIFICO
ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL
ARCHIVO CENTRAL



REPUBLICA DEL ECUADOR

05 021-B.



MICIP

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR,
INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y COMPETITIVIDAD

1. Copias certificadas de los nombramientos que acreditan la calidad de los comparecientes;
2. El cuadro de los costos y financiamiento de las actividades antes detalladas y que son objeto del presente Convenio;
3. El cronograma de actividades; y.
4. El detalle de los Accesorios entregados en Comodato a la USE para la implementación de la Biblioteca de Accesorios.

NOVENA.- COMPROMISORIA DE ARBITRAJE:

Las partes convienen que el presente convenio será cumplido de buena fe entre ellas y que cualquier controversia deberá ser resuelta con el mismo espíritu y de mutuo acuerdo. Sin embargo, si cualquier controversia derivada de este documento y su ejecución, no puede ser resuelta de mutuo acuerdo entre las partes, éstas se someterán a la decisión de los Tribunales de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Quito y al procedimiento establecido en la Ley de Mediación y Arbitraje.

DÉCIMA.- ACEPTACIÓN:

Libre y voluntariamente, previo al cumplimiento de todos los requisitos exigidos por las leyes de la materia, las partes debidamente autorizadas, declaran expresamente su aceptación y sometimientos a todo lo estipulado en este convenio.

Para constancia y en testimonio de lo acordado, las partes suscriben el presente convenio, en la ciudad de Atuntaqui a los 11 días del mes de Octubre del año 2005

Ing. Jorge Illingworth G.
MINISTRO DE COMERCIO EXTERIOR,
INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y
COMPETITIVIDAD

Econ. Richard Calderón
ALCALDE DEL CANTÓN ANTONIO ANTE

Dr. Santiago Acosta
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR, SEDE IBARRA.

Silvana Peñaherrera
SUBSECRETARIA DE INDUSTRIALIZACIÓN (E)
Testigo de Honor

MICIP
CERTIFICO
ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL
ARCHIVO CENTRAL



República del Ecuador



MICIP

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR,
INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y COMPETITIVIDAD

05 021-C

CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL ENTRE EL MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y COMPETITIVIDAD- MICIP- , CONTRAPARTE NACIONAL DEL PROGRAMA INTEGRADO DE APOYO A LA COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL, MICIP- ONUDI; EL MUNICIPIO DEL CANTON ANTONIO ANTE; LA CÁMARA DE COMERCIO DE ANTONIO ANTE Y EL CENTRO ARTESANAL TEODORO WOLF, PARA IMPULSAR CAMBIOS CUALITATIVOS EN LA FORMACIÓN TÉCNICA DE LA OFERTA DE EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN TÉCNICA LOCAL PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES DE ATUNTAQUI

Comparecen a celebrar este Convenio, el Estado Ecuatoriano a través del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, representado por su titular el Ing. Jorge Illingworth G; el Municipio del Cantón Antonio Ante, representado por su titular el Econ. Richard Calderón Saltos, Alcalde del Cantón conjuntamente con el Dr. Andrés Osejo Cabezas en su calidad de Procurador Síndico; el Ing. Patricio Ruiz, en calidad de Presidente de la Cámara de Comercio Antonio Ante; y el Lcdo. Jesús Tobar Bastidas, Director del Centro Artesanal Teodoro Wolf. A quienes en adelante se les denominará, el ministerio, el municipio, la cámara y el centro educativo respectivamente, quienes acuerdan celebrar el presente Convenio de Cooperación Interinstitucional, contenido en las cláusulas que a continuación se detallan:

PRIMERA.- ANTECEDENTES:

1. El 11 de Febrero del 2002, el Gobierno del Ecuador a través del Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, firmó con la ONUDI el Convenio para la Ejecución del **"PROGRAMA INTEGRADO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL"**.
2. El Componente 2 de dicho Programa: **"ASISTENCIA TÉCNICA A LAS PYMES MEDIANTE CLUSTER, MEJORAMIENTO CONTINUO Y APOYO SECTORIAL"**, contempla como una de las acciones a desarrollar, la potenciación de capacidades locales que permitan la mejor prestación de servicios comunes así como de personal altamente calificado a diversos niveles, de modo que viabilice positivamente la incorporación de la innovación tecnológica en las empresas del sector confecciones del Cantón Antonio Ante.

Este Programa tiene como objeto fundamental el contribuir al mejoramiento continuo e incremento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas mediante la construcción de capacidades locales a través de la transferencia de experiencias y bajo aplicación de la metodología de desarrollo de clusters del PROGRAMA

MICIP
CERTIFICO
Es FIEL COPIA DEL ORIGINAL
ARCHIVO CENTRAL

Despacho



República del Ecuador

05 021-C



MICIP

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR,
INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y COMPETITIVIDAD

MICIP-ONUUDI. Capacidad Local que se sustenta fundamentalmente en el mejoramiento de la oferta de capacitación técnica a diversos niveles.

Este programa ha sido ejecutado durante el año 2004 a través del Piloto Piloto en Atuntaqui con empresas del sector de confecciones y textil. Los trabajos más importantes para el año 2005 se relacionan con el componente de innovación y cambios sustentables del proceso productivo hacia la productividad y competitividad, y de redes empresariales horizontales y verticales, ya que debe consolidarse el esquema de operación, apoyo y desarrollo productivo localmente.

El PROGRAMA MICIP-ONUUDI, ha desarrollado actividades tendientes a mejorar la competitividad de empresas de sectores textiles en Antonio Ante; y la articulación entre empresas como mecanismo de mejoras sustentables de competitividad. De igual manera ha trabajado en la articulación de la cadena productiva textil, confecciones, con el fin de articular esfuerzos hacia mejoras de la competitividad y generar espacios de diálogo permanentes.

Por otra parte el PROGRAMA MICIP-ONUUDI, dentro del desarrollo de sus actividades en el Piloto de Atuntaqui ha visto la necesidad de institucionalizar las capacidades de las actividades de capacitación técnica y gestión educativa en la localidad, a través de un espacio de contacto permanente entre los sectores productivos, los gremios y los centros educativos de diversos niveles, para conocer necesidades, deficiencias, expectativas y requerimientos técnicos, y de esta manera poder ofertar una capacitación especializada de calidad, que permita una inserción rápida y efectiva en el mercado laboral. Este espacio de interacción, intercambio de criterios y planificación de la educación, se trabaja a partir de la Mesa de Educación, cuyos miembros pertenecen a todos los centros educativos técnicos de la localidad de Antonio Ante, las Universidades Católica de Ibarra y Universidad Técnica del Norte; así como la Cámara de Comercio de Antonio Ante.

Adicionalmente, el Programa MICIP ONUUDI ha preparado bajo la orientación de la Mesa de Educación de Antonio Ante, un programa de capacitación para maestros y profesores de los institutos técnicos de la localidad en actualización de procesos y técnicas para la confección, y complementarias en materia de asociatividad.

El Municipio del Cantón Antonio Ante ha iniciado un proceso para generar condiciones favorables para el desarrollo del cantón, dentro de las cuales esta el apoyo al sector productivo local como prioridad para dar sostenibilidad al modelo. Por tal motivo, apoya la incorporación de la

MICIP
CERTIFICO
Es FIEL COPIA DEL ORIGINAL
ARCHIVO CENTRAL

Despacho



República del Ecuador

05 021-C



MICIP

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR,
INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y COMPETITIVIDAD

innovación tecnológica en las Instituciones Educativa con el fin de modernizar y mejorar la calidad de la capacitación técnica que se brinda a los estudiantes para satisfacer las demandas de los sectores productivos.

La Cámara de Comercio de Antonio Ante es la Asociación de productores y comerciantes de este cantón, Su función fundamental es la de generar condiciones que permitan el desarrollo de los sectores productivos asociados.

La Cámara de Comercio ha priorizado la creación de espacios de diálogo entre los institutos educativos técnicos en la localidad y los sectores productivos, para optimizar la introducción de mejoras sostenibles en la educación y capacitación técnica de la localidad.

El Centro Artesanal Teodoro Wolf creado en la Parroquia Andrade Marín del Cantón Antonio Ante, el 10 de diciembre de 1990, con la finalidad de profesionalizar las actividades de corte, confección y bordado. Su función fundamental es la de generar condiciones que permitan educar y capacitar adecuadamente a la mano de obra local, y mejorar la inserción laboral de los estudiantes en el ámbito productivo, y por ende su competitividad.

SEGUNDA.- OBJETO:

El objeto general es mejorar la oferta de educación y capacitación técnica local y establecer un espacio de contacto y articulación permanente entre los sectores productivos, a través de la Cámara de Comercio de Antonio Ante, y el Centro Artesanal Teodoro Wolf.

Los objetivos específicos de este convenio son:

- Implementar un programa piloto de mejoramiento del centro artesanal, en función de lograr un aprendizaje integral y de orientación para el trabajo industrial en el sector de confecciones .
- Incorporar al programa de estudio un espacio permanente de pasantías en las empresas del Programa, que garanticen la educación dual.
- Procurar el uso eficiente de la maquinaria industrial, para el aprendizaje.
- Impulsar una relación permanente del centro artesanal con el sector productivo y con otras entidades educativas

TERCERA.- COMPROMISOS DE LAS PARTES:

Los compromisos de las partes son los siguientes:

3.1. APOORTE DEL MUNICIPIO

- El Municipio ha aportado con la nueva maquinaria de tipo industrial para el Centro Artesanal.

PARROQUIA
CENTRO ARTESANAL
Es FIEL COPIA DEL ORIGINAL
Antonio Ante

Despacho



República del Ecuador

05 021-C



MICIP

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR,
INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y COMPETITIVIDAD

- Hacer seguimiento al uso eficiente de la maquinaria entregada y a todo el proceso de mejoramiento del Centro Artesanal.
- Participar activamente, en la Mesa de Educación, del seguimiento y evaluación del Programa.

3.2. APOORTE DE LA CÁMARA DE COMERCIO

- A través de la Mesa de Educación participará en la elaboración e implementación del plan de pasantías y comprometerá a los empresarios a ser parte del mismo.
- Acompañará el proceso de implementación del plan de pasantías y ayudará a resolver las situaciones que se presenten en su implementación.

3.3. APOORTE DEL PROGRAMA MICIP-ONUUDI

- Dará soporte técnico a la Mesa de Educación y al Centro Artesanal para la elaboración del Plan de Pasantía.
- Ejecutar un programa de capacitación para maestros del Centro, en actualización de técnicas y procesos de producción para la confección.
- Actuará de enlace entre empresas del Programa y el Centro Artesanal.

3.4. APOORTE DEL CENTRO ARTESANAL TEODORO WOLF

- Implementar el proceso de mejoramiento mediante el uso adecuado de la nueva maquinaria y la adaptación de los cambios metodológicos necesarios.
- Participar activamente en el diseño y aplicación del programa de pasantía.
- Participar de los procesos de capacitación para su personal
- Participar activamente de los espacios de concertación entre educación y producción.
- Participar con sus estudiantes en los programas cantonales de mejoramiento educativo como el de biblioteca y servicios.
- Compartir su experiencia y resultados con los demás centros educativos del cantón, liderando el esfuerzo multiplicador del Proyecto Piloto MICIP-ONUUDI.

3.5. APOORTE DE LA MESA DE EDUCACIÓN

- La Mesa de Educación ofrecerá un espacio de encuentro entre el centro artesanal y los sectores productivo y educativo, para que se analice y otorgue apoyo al proceso del centro artesanal.
- Apoyará de manera directa en la elaboración e implementación de los proyectos de pasantías.
- Hará el seguimiento y evaluación del proceso de mejoramiento del centro artesanal.

MICIP
CERTIFICO
Es FIEL COPIA DEL ORIGINAL
ARCHIVO CENTRAL

Despacho



República del Ecuador

05 021-C



MICIP

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR,
INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y COMPETITIVIDAD

CUARTA.- TIEMPO DE VIGENCIA DEL CONVENIO:

El presente Convenio tiene vigencia de un año, contado a partir de la fecha de suscripción.

QUINTA.- COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN

La coordinación y supervisión del cumplimiento de los términos estipulados en el presente convenio corresponderá a una Comisión de Coordinación y Evaluación conformada por el Subsecretario de Industrialización del MICIP, la Coordinadora Nacional del Componente 2 del Programa, el Representante de la ONUDI en el Ecuador, y los delegados del Municipio de Antonio Ante, de la Cámara de Comercio de Antonio Ante y del Centro Artesanal Teodoro Wolf.

SEXTA.- TERMINACIÓN DEL CONVENIO:

El presente Convenio podrá darse por terminado antes de la fecha de su vencimiento, de mutuo acuerdo o, en forma unilateral, por el incumplimiento de cualquier obligación constante en este instrumento por cualquiera de las partes firmantes, para lo cual se deberá notificar por escrito de tal particular a la contraparte, con al menos 45 días de antelación.

SÉPTIMA.- DOCUMENTOS DEL CONVENIO

Forman parte integrante e inseparable del presente convenio, los siguientes documentos:

1. Copia certificada de los nombramientos que acreditan la calidad de los comparecientes.,
2. El cronograma de actividades.

OCTAVA.- ACEPTACIÓN

Libre y voluntariamente previo al cumplimiento de todos los requisitos exigidos por las leyes de la materia las partes debidamente autorizadas, declaran expresamente su aceptación y sometimientos a todo lo estipulado en este convenio.

MICIP
CERTIFICADO
ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL
ARCHIVO CENTRAL

Despacho



República del Ecuador

05 021-C



MICIP

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR,
INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y COMPETITIVIDAD

Para constancia y en testimonio de lo acordado, las partes suscriben el presente Convenio, en la ciudad de Atuntaqui a los 11 días del mes de Octubre del 2005.

Ing. Jorge Illingworth G
MINISTRO DE COMERCIO EXTERIOR,
INDUSTRIALIZACIÓN, PESCA Y
COMPETITIVIDAD

Econ. Richard Calderón Saltos
ALCALDE DEL CANTÓN ANTONIO ANTE

Dr. Andrés Osejo Cabezas
PROCURADOR SÍNDICO
MUNICIPIO ANTONIO ANTE

Ing. Patricio Ruiz
PRESIDENTE DE LA CAMARA
COMERCIO DE ANTONIO ANTE

Lcdo. Jesús Tobar
DIRECTOR DEL CENTRO ARTESANAL TEODORO WOLF

Lcda. Silvana Penaherrera
Subsecretaría de Industrialización (E)
Testigo de Honor

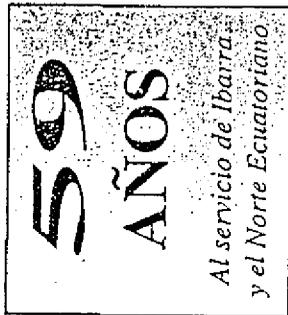
MICIP
CERTIFICADO
ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL
ARCHIVO CENTRAL

Despacho

IX
Recortes de Prensa

LA VERDAD

DIARIO DE ORIENTACIÓN Y CULTURA



Nº 16.315 * IBARRA, MARTES 10 DE FEBRERO * AÑO 2004 * EDICIÓN DE 22 PÁGINAS * USD \$ 0.20

e-mail: laverdad@andinanet.net

Empresarios Chilenos visitan Atuntaqui:

Compartirán
experiencias en
el campo textil

Micipo-Onudí siguen en proceso de capacitación empresarial

SIGUIENDO CON el programa piloto emprendido en Ambato en lo referente al sector cuero y calzado, María del Carmen Bumeo, coordinadora nacional componente asistencia técnica de Pymes para el desarrollo de Clusters, dijo que esta vez se visitó más de veinte empresas y diversas universidades de la localidad que participan de este proyecto, con el propósito de efectuar un diagnóstico.

Para este efecto se encuentra con dos expertos en el tema de asociatividad y desarrollo en calzado, de Italia y México, respectivamente, mediante este diagnóstico se podrá conocer cuáles son las entidades que apoyan al desarrollo del sector del calzado, agregó.

Los resultados de este diagnóstico se los conocerá a más tardar en tres semanas, las empresas que cultiven deberán tener una base productiva sólida, desarrollo tecnológico, el número de obreros requeridos y que estén dispuestas a trabajar en asociación con otras empresas, este último es el principal requerimiento, aseveró Bumeo.

Por su parte, Marco Dini, experto en asociatividad, dijo que la única forma en que puede competir la empresa ecuatoriana

es trabajando en forma asociativa, o se unen y trabajan juntas o se hunden, sentenció, al tiempo de señalar que este es un proyecto desarrollado en forma conjunta con el Ministerio de Comercio Exterior, el que tiene varios componentes: apoyo a la institucionalidad de competitividad, producción de inversiones y fomento del clusters.

COMPARTIENDO

La idea en sí es que las empresas que compiten internacionalmente lo efectúen en forma asociativa, es decir, compartiendo, complementando recursos, conocimiento, capital y activos, aunque es un proceso difícil que quebrantar el individualismo y la desconianza, pero es algo que se puede aprender.

En el Ecuador, y en gran parte los países de Latinoamérica, trabajar individualmente es algo común, esto se da por la inestabilidad política, crisis macroeconómica, por lo que es muy importante que el gobierno haya apoyado este programa, en el que están inmiscuidas las cámaras de la producción, añadió.

Dini manifestó que lo que más dificultad trae las interrelaciones entre los empresarios son tres causas, la falta de informa-

EMAPA FIRMA CONVENIO

Este día en el Salón de la Ciudad a partir de las 11h00, se firma el convenio entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (Miduvi) y la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato (Emapa), por veinte millones de dólares, recursos que se invertirán en la construcción de las grandes obras y proyectos de agua potable y alcantarillado que Ambato requiere hasta el año 2050, dijo Gerardo Nicola Garcés, gerente de la Emapa.

Los proyectos a cumplirse en el periodo 2004-2005 son, primera etapa: plan maestro de alcantarillado sanitario del noroccidente, plan maestro de alcantarillado sanitario Huachi Grande, planta de tratamiento de aguas servidas Las Viñas, planta de tratamiento de aguas servidas Terremoto y colector Víctor Hugo. En la segunda etapa: sistema de agua potable Aluleo, sistema de agua potable Pisayambo, colector Terremoto Alto y colector Quebrada Seca Alto.

SESIÓN SOLEMNE

La Casa de la Cultura Ecuatoriana, Benjamín Carrión - extensión Baños de Agua Santa - realizará la sesión solemne de aniversario de constitución y de gestión de la actual administración, este viernes a las 19h30 en la sede de la entidad ubicada en los bajos de Radio La Voz del Santuario.

DONACIONES

El Club Original Ambato de



Marco Dini, de origen italiano, experto en Clusters, visitó diversas empresas de la localidad.

ción, la confianza y el conocimiento, cuando la gente entienda y aprenda que el trabajar asociativamente es más rentable, todos van a acceder, argumentó.

UTA alista proceso de matriculación

Hará de marzo a agosto del 2004.

El rector de la UTA, Víctor Hugo Jaramillo, mencionó que la oferta académica es diversificar las posibilidades y alternativas para los jóvenes, con una

propuesta integral de desarrollo.

Al momento este centro de educación superior ofrece: Contabilidad y auditoría, ingeniería civil, ciencia e ingeniería en alimentos, ingeniería en sistemas, ingeniería aeronáutica ciencias

Luchar o Retirarse ...

La industria del calzado, en muchos países de América Latina, esta enfrentando una situación difícil, que algunos ya han manifestado como muy grave y presenta al empresario una disyuntiva que ya debe tomar o retirarse y buscar nuevas áreas de oportunidad o enfrentarse y tratar de consolidar su empresa.

El panorama o escenario es difícil sin duda, la construcción de los mercados internos, originada por diversas causas, que para nuestro propósito no es necesario estudiar.

Sabemos que existe, que es real, al igual que la despiadada competencia (leal, desleal, legal o ilegal) de fabricantes de diversas partes del mundo, representada por la llamada amenaza china, es tan real que podemos sentirla y verla en nuestros mercados.

Volviendo a la alternativa de retirarse se puede considerar que estas condiciones no son ni serán privativas del sector calzado y que más tarde o más temprano este escenario se repetirá en otras ramas de la industria.

Luego entonces los que hayamos pensado en esta alternativa, talvez y solo talvez estaremos retrasando en enfrentarla. Lo cual sin duda puede proporcionar tiempo para prepararse en el inevitable enfrentamiento.

Por otro lado si hemos decidido permanecer debemos prepararnos ya inmediatamente. Debemos preparar ya la estrategia o estrategias que debemos usar para tener mayores oportunidades de éxito.

La preparación de la estrategia implica entre otras cosas conocer el escenario, esto es las condiciones económicas, los gustos, las costumbres de compra y otros factores que podemos englobar en el conocimiento del mercado; debemos conocer las fortalezas y las debilidades nuestras y de la competencia.

Lo anterior, nos lleva a una necesidad de estudiar y capacitarnos para identificar estos elementos y de esta manera diseñar los planes de acción necesarios para la competencia. A través de estas líneas deseo comentar y exponer mi personal punto de vista sobre un factor que ha sido ampliamente mencionado en nuestros foros como una debilidad de la industria del cal-

zado en muchos países de Nuestra Latinoamérica.

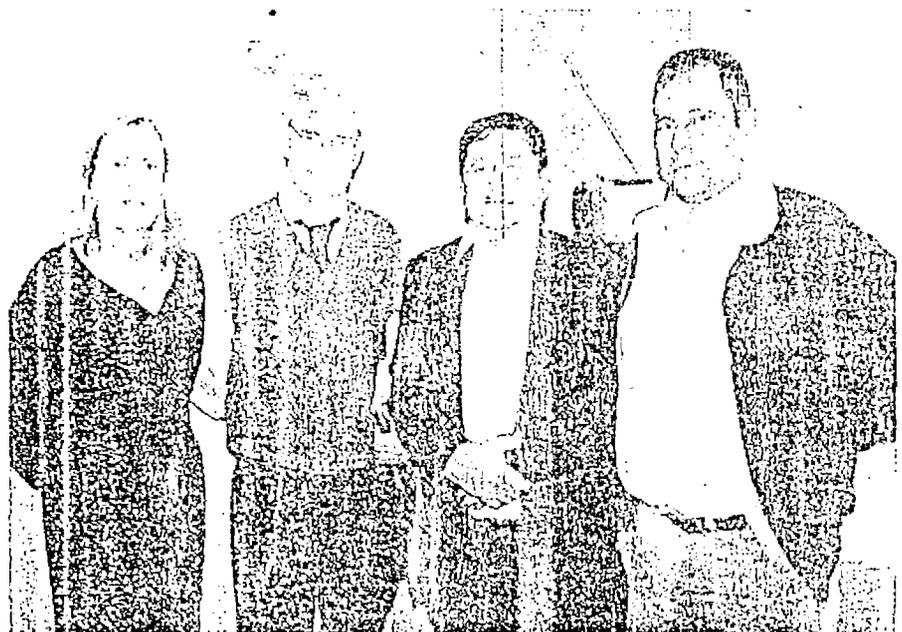
LA BAJA PRODUCTIVIDAD

Mi experiencia me ha demostrado que desconocemos, la medida real o el significado mismo de la productividad y buscamos o creemos que ésta, solo puede ser lograda con mejoras en la maquinaria, o el equipo y ciertamente esta puede ser una medida que ayude a mejorar nuestros niveles de productividad. Sin embargo, descuidamos o desperdiciamos recursos como el tiempo-hombre del que debemos usar para la fabricación de cada par de calzado.

Se desperdicia material, energía y espacio, y en muchas ocasiones ni siquiera sabemos exactamente cuanto debemos utilizar para cada par que fabricamos, sino conocemos donde estamos, difícilmente podemos establecer a donde queremos ir, y sino conocemos la ruta que queremos seguir será difícil establecer como enfrentar la competencia.

Así que creo que es indispensable que nos preparemos conociendo nuestra realidad objetiva y numéricamente que se obtengan los presupuestos de tiempo, espacio y material que se requieren y los comparemos con los que usamos en las fabricas y siendo más ambiciosos busquemos la información de los recursos que usa la competencia, esto requiere sin duda un gran esfuerzo y no es fácil pero talvez y solo talvez valga la pena el conservar nuestras empresas.

Ing. Juan José Olmos Espínez
CIATEC-México



• Lic. Pilar Aguilar, Dir. Ejecutiva; Ec. Marco Dini, Representante ONUDI; Sr. Calixto Peñaloza, Presidente; Ing. Juan José Olmos, Técnico CIATEC-México

Mejora Sostenible de la Competitividad Industrial

Con este proyecto se quiere ayudar a los diversos sectores industriales para poner en práctica la Agenda de Competitividad del Ecuador, apoyando los esfuerzos en curso a nivel de políticas y de estrategias orientadas al desarrollo de una industria sostenible, basada en la construcción de capacidades locales. A través de este proyecto, en forma específica se propicia la transferencia de las experiencias y metodologías de la ONUDI en el desarrollo de clusters y redes empresariales, y en el continuo mejoramiento de la calidad.

El proyecto desarrolla las siguientes actividades:

- Asistencia Técnica
- Capacitación Técnica
- Servicios Comunes
- Diagnóstico de Oferta de Formación Técnica en la Región
- Redes Empresariales
- Marketing Territorial

Se propone estimular el desarrollo de la competitividad de los clusters, potenciando la interacción entre los sujetos productivos e instituciones que lo conforman. En base a la confianza se pone en marcha proyectos asociativos que mejoran los factores competitivos trabajando a tres niveles: integración con visiones comunes de los miembros del cluster; nivel de articulación respecto de disponibilidad y capacidad de empresas de trabajar generando esquemas asociativos que permiten complementar las capacidades productivas de los distin-

tos eslabones de la cadena o coordinarlas entre empresas de la misma rama; y la generación de capacidades de innovación, estableciendo y consolidando relaciones de cooperación entre elementos dinamizadores de la comunidad.

La Asociatividad empresarial es importante para la competitividad porque permite a las pequeñas empresas:

- reducir costos en la compra de insumos
- acceder a nuevos mercados
- incorporar tecnologías más productivas
- aprender más rápido
- disminuir sus inventarios y capital inсталado
- aumentar su flexibilidad
- acceder a conocimientos especializados

permitiendo a las instituciones locales diseñar políticas de desarrollo más efectivas.

En base a un análisis comparativo de elementos internos e internacionales, como la importancia, el aporte del sector a la economía nacional, la generación de empleo, y al impacto indirecto socio-económico se seleccionó en la ciudad de Ambato al sector del calzado.

Lic. Piedad Aguilan M

Desarrollamos modelaje de calzado en todas las líneas.

Escalados exactos en Sistema Computarizado

Sugerencias de Moda

Asesoría Técnica en todo campo de la rama.

Fichas Técnicas

Cálculo de Costos.



Jmm
DESIGN

DIR: Izamba (centro), Calle Amazonas sector XII
(antes del complejo deportivo de odontólogos)
TEL: (03) 2855129. Cel: 099 189504
E-mail: bopi@andinanet.net
AMBATO - ECUADOR



QUILPROS

REVISTA TECNICA

EDICION N° 41

EN MAYO...
SIENTA LA PIEL DEL
ECUADOR!!!



ASOCIACION
NACIONAL
DE EXPORTADORES
DE ECUADOR



CAMARA DE CALZADOS
DEL TUNGURAHUA



MINISTERIO DE COMERCIO
E INDUSTRIA

PIEL
MODA
2004

mayo 26 - 29

centro de exposiciones PROA

AMBATO



MICIP



Cerro Ambato



Quilmasoc

BELLSOUTH
MOBILITY



ANCE: (593-3) 2054996 e-mail: ance1065@hotmail.com

CALTU: (593-3) 2422915 e-mail: caltu@ambato.net.net

Identificar actividades asociativas de empresarios

Tarea de Consultora de la ONUDI, en Programa de Mejoramiento.

María Angélica Vega, Consultora Internacional de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Industria, ONUDI, vino a Ambato, para dialogar con Directivos de la Cámara de Calzado, CALTU y con empresarios calzadistas, sobre la Asociatividad, estrategia fundamental para incrementar la producción y productividad.

La presencia y actividad de la consultora chilena, es parte del Programa de Mejoramiento continuo de la calidad que se encuentra en marcha gracias al convenio que suscribieron el Ministerio de Comercio Exterior, Comercialización, Industrialización y Pesca, con la ONUDI. María Angélica, tiene a su cargo, levantar un inventario de las actividades que se están realizando y las que podrían implementarse en el campo de la Asociatividad; y elevar el correspondiente informe a la ONUDI.

Los datos que proporcionen los directivos y sobre todo los empresarios permitirán a María Angélica Vega, conocer las necesidades de



María Angélica Vega, consultora chilena, de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, ONUDI mantuvo reuniones con directivos y empresarios de CALTU para identificar las acciones y predisposición para programas de Asociatividad. "Foto Reyes".

Asociatividad y las actividades y en definitiva el ánimo que existe en las empresas para entrar en ese importante campo. La actividad la cumplirá en tres días, en los que se reunirá con directivos, empresarios y concretamente con

calzadistas. Luego presentará el informe y esperar disposiciones de la ONUDI para retornar a implementar los programas de capacitación que sean necesarios en cuanto a Asociatividad.

EL HERALDO
CUMPLE CON LA COLECTIVIDAD
INFORMANDO DIARIAMENTE

Clusters: una alternativa de desarrollo económico

Un esquema eleva la producción y baja costos administrativos

BOGOTÁ

de 150 industrias mediante la modalidad empresarial asociativa, con el objetivo de dar su competitividad.

sectores en los que se trabajan: confección de textiles, cuero y artesanías, aún y cuero y calzado.

actividad industrial siempre se concentró en la consecución de los objetivos inmediatos. Sin embargo, en los últimos años, esta visión ha tomado un giro.

se busca formar asociaciones que permitan conseguir el macro y el desarrollo económico, como las misiones de Comercio Exterior o Agricultura y Ganadería, como la Corporación Promotora de Exportaciones e Ingresos (Corgel) al momento de salir, por separación, programas de apoyo a pequeños, medianos y grandes empresarios.



En el cantón Atuntaqui, Imbabura, está en marcha un proyecto con las industrias del sector textil.

objetivo es estimular la formación de clusters.

la Tamayo, experta en el tema, señala que los estudios de creación de estos modelos se iniciaron en los años noventa, pero sólo en los últimos años se despertó el interés de los empresarios.

tendencia se marcó por las iniciativas de sectores como el cuero y el textil, que han logrado sustancialmente sus metas de producción.

caso, según la experta, se ha dado un proceso de descentralización de las empresas ecuatorianas, descentralización, tienen sobre ciudades que realiza su actividad.

esto se agrega el compromiso de desarrollo y el apoyo de actores público y privado.

participación de los entes locales y de los organismos internacionales ha logrado mejorar un 10% las actividades de producción de los clusters en el país.

ejemplo, desde el 2000, el Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Competitividad (Minic), con apoyo del Banco Mundial (BM), se involucra en el proceso de formación, que el reto de aplicar el modelo en los sectores turismo, artesanías y turismo.

últimamente, el de Agricultura en marcha un proceso hacia los denominados Clusters Consultivos de los sectores frutales, maíz, soja, banano, papas, abaca, papa, ganadería, leche, ganadería de carne, flores y caña.

obstante, aún no se consiguen asociar la asociación.

Corgel concuerda su actividad de identificación de 10 a 15 clusters no tradicionales con potencial, para generar la

nueva oferta exportable y así promover el concepto de las agrupaciones.

Es decir, se desea identificar lo que pueda ser comercializado para que la unión obtenga resultados seguros y los empresarios no corran el riesgo de perder sus inversiones.

Pese a que los resultados son aceptables, el proceso de formación de la mayoría de clusters nacionales ha tenido problemas.

Estos se han producido porque aún no se entiende el concepto de asociatividad e integración.

según el técnico del Consejo Nacional de Competitividad (CNC) Sergio Deba, en el Ecuador no se puede hablar todavía de clusters totalmente constituidos.

Aún se presentan problemas en los niveles de confianza y participación de los programas en marcha.

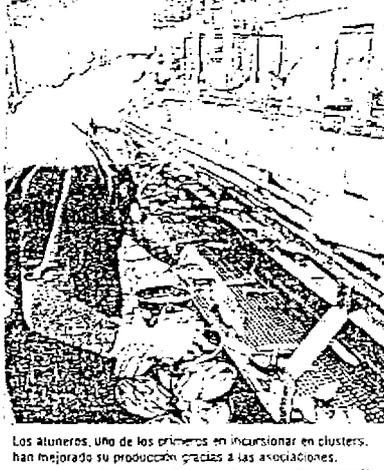
Al momento, sólo se puede hablar de sociedades, que es un paso anterior al cluster.

Para solucionar este problema, el Consejo puso en marcha el proyecto de Redes de Competitividad y Productividad Compartida (Recompoc), que actúa como modelo intermedio.

Se fundamenta en la asociación, formando en cuenta la realidad empresarial, gremial y local de la compañía participante.

Este modelo establece que para que sean unidades familiares, como se considera en otros países, conviene trabajar conjuntamente en los diferentes eslabones de una cadena de producción.

Y que se asuma por lo menos en tres tipos de compromisos, como son: el empresarial, del gobierno local y de las Agencias de Desarrollo Empresarial (ADES).



Los alfileros, uno de los primeros en incursionar en clusters, han mejorado su producción gracias a las asociaciones.

LOS CABILDOS TIENEN SU FUNCIÓN

En lo que tiene que ver con los gobiernos locales, en los proyectos de clusters del país, las alcaldías y consejos provinciales tienen nuevos roles.

Entre ellos, está la creación de un entorno favorable para el desarrollo local, rol de liderazgo y de arte articulado con el sector público y privado.

El alcalde de Atuntaqui (Imbabura), Gonzalo Yepes, donde está en marcha el proyecto de textiles y confecciones, conoce cuál es su compromiso.

Afirma que su administración se concentra en hacer entender a los empresarios que la asociación es un modelo de desarrollo no solo empresarial, sino de la localidad y sus habitantes.

El presidente de la Cámara de Comercio del cantón Antonio Ante, Richard Calderón, considera que el intervenir en el proceso asociativo les permitió reducir costos en la adquisición de la maquinaria, compartir las experiencias de cada uno y mejorar la producción y las ventas.

Las Agencias de Desarrollo Empresarial también cumplen con su papel al prestar servicios complementarios como: información, asistencia técnica, gestión tecnológica, capacitación, financiamiento y otros.

LAS VENTAJAS Y LOS OBSTÁCULOS

- LO POSITIVO**
- El potencial de crecimiento y actualización de tecnología, innovación de las empresas bajo el esquema.
 - Posibilidad de compartir y aprovechar información sobre proveedores, diseño de producto, mano de obra, insumos, canales e intermediarios, mercados y tecnología.
 - La especialización del trabajo entre las firmas que componen la red y la disponibilidad de mano de obra. Además, existe la posibilidad de tener al alcance una abundancia de materia prima debido a la creación de las asociaciones.
 - Agrupación de la producción para el cumplimiento del volumen de venta, hasta comercializar la capacidad instalada.
 - La capacitación y el entrenamiento se puede costear entre todas las empresas participantes. Los beneficios son: el mejoramiento de sus recursos humanos y una oferta de mano de obra más calificada.
 - Según los entendidos, la más importante ventaja, es la innovación y crecimiento de la competencia de las firmas dentro del conglomerado, lo que obliga a las empresas participantes a realizar cambios continuos en sus productos y sus procesos.
- LO DIFÍCIL**
- La falta de información, por efecto de la incertidumbre en los negocios, es muy perjudicial en el proceso de asociación, ya que disminuye las condiciones competitivas entre las empresas miembros y la competencia internacional.
 - Desconfianza: la rivalidad entre las firmas ha sido intensa y algunas veces inclusive desleal lo que ha ocasionado que las empresas se resistan a la asociación.
 - Free Riders: Empresas que participan de los beneficios sin compartir los gastos.
 - Capital empresarial: En la mayoría de las empresas miembros de un cluster en el Ecuador, el capital empresarial es muy escaso, por lo que se debe reforzar este tema a fin de conseguir el éxito de la conglomeración.

LO REAL

Atún y pelágicos: Están ubicados en la provincia de Manabí y en el cantón 52 actores. La cadena va desde la pesca hasta la comercialización del producto en el exterior, pasando por la promoción a nivel nacional e internacional.

Textiles y confecciones: En este modelo asociativo participan cerca de 40 artesanos del cuero y los actores son los productores de la materia prima, los fabricantes de las prendas y los comercializadores del producto. Ubicados en Atuntaqui, Imbabura.

Artesanías y turismo: Esta asociación cuenta con 40 participantes. En el caso de las artesanas, la cadena va desde la consecución de insumos hasta la venta de los productos en ferias o mercados. En el caso del turismo parte de la asociación de los proyectos hasta la venta de paquetes. Se ubica en Azuay.

Cuero y calzado: Está en formación por lo que aún no se establecieron las cifras reales de los asociados, sin embargo, las autoridades consideran que intervendrán por lo menos 15 empresarios y se espera darle valor agregado al cuero que producen las localidades de Tungurahua mediante la fabricación de calzado de alta calidad.



El valor agregado en el cuero radica en elaborar, por ejemplo, calzado de alta calidad como ocurre en Tungurahua.

reunión celebrada en Lima se trató sobre la integración del grupo

La visita del principal ejecutivo se da justo cuando en Brasil hay tensión

La CAN prorroga por 2 meses vigencia del arancel común

países andinos postergan por tercera vez la adopción de tarifas arancelarias.

Comisión de la Comunidad Andina (CAN) ha resuelto posponer hasta el 1 de mayo la vigencia del Arancel de Comercio (AEC).

Francia lo hizo el Secretario General de la subregión al inicio de una reunión extraordinaria celebrada en Lima.

el encuentro se resolvió con un programa de trabajo que será ejecutado por los representantes de los ministros de Comercio Exterior de Perú, Colombia, Ecuador, Venezuela y Bolivia.

Otros de los acuerdos que se realizaron antes de la salida de la Comisión con el fin de iniciar el proceso de análisis del Nuevo Sistema Económico para la Integración.

La propuesta será presentada a los presidentes de los países en la próxima Cumbre Andina, prevista para julio que

Lula y sus banqueros reciben a la misión del FMI con un asado

Una recepción informal tendrá en Brasil el director gerente del Fondo Monetario Internacional Horst Köhler.

El presidente Luiz Inácio Lula da Silva y los representantes del sector financiero le esperaron con una puntilla y un plato de producción local.

La agenda de Köhler en Brasilia hoy en el palacio gubernamental de Brasilia.

Allí se reúne primero con el ministro de Hacienda Antonio

El director del organismo de crédito proviene de Asia en compañía del director del Ministerio Occidental del FMI, Anoop Singh.

Mañana parte hacia Juba, municipio del estado de Minas Gerais, donde tiene un proyecto de irrigación en plantíos de frutas.

El estado constituye un pedregal de corrupción, que ha motivado a Köhler a cooperar un programa de combate social en Brasilia, que será iniciado en esta ocasión.

En la tarde del lunes, el director gerente del organismo multilateral viajará a São Paulo para cumplir otra reunión con los banqueros.

La visita se produce a instancias de Lula y nada tiene que ver con la inestabilidad que afecta al mercado brasileño desde hace dos semanas.

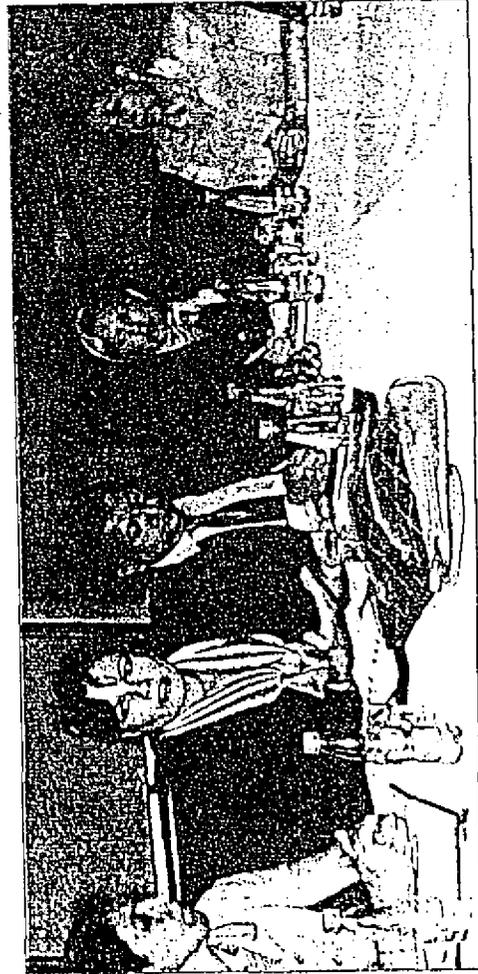
El clima de tensión impide por las denuncias de corrupción

la CAN prorroga por 2 meses vigencia del arancel común

Lula y sus banqueros reciben a la misión del FMI con un asado

Basés del desarrollo sustentable:

Las Alianzas estratégicas y la competitividad

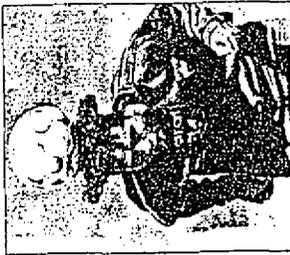


María del Carmen Burneo, Coordinadora Nacional del Programa de Asistencia Técnica y Capacitación de la ONUDI, en representación del Subsecretario de Comercio Exterior, firmó el convenio de Cooperación con la Cámara de Calzado y Autoridades locales, con el que prácticamente inició el Programa.

María del Carmen Burneo, Coordinadora Nacional del Programa de Asistencia Técnica de la ONUDI, segunda desde la izquierda, explica a productores de calzado, la estrategia del Programa, junto a ella Mery Balarezo, funcionarias del MICIP, Callixto Peñaloza, presidente de la Cámara de Calzado; Piedad Aguilar, Directora Ejecutiva de CALTU, y uno de los productores de calzado. Foto Reyes

El acto tuvo lugar en el Hotel Las Flores, a las 15:00 de ayer, jueves 15 de enero del 2004, y contó con la presencia de directivos de la Cámara de Calzado y varios productores de calzado. La señora Burneo, explicó los objetivos del convenio y destacó la necesidad de emprender en programas de esa naturaleza, porque serán los que impulsen el desarrollo de la producción y de la productividad.

Aconsejó que se propicien alianzas estratégicas porque son los sistemas que permitirán producir más y mejor y exportar los productos a mercados del exterior.



▲ Ciudad

Aumentan las líneas telefónicas

El gerente de Andinatel, Ing. Pablo David Velasco Garcés, aseguró que el 2003 fue un año altamente positivo para la institución y que en ese lapso se consolidaron pasos fundamentales.

Andinatel logró comercializar 4.100 líneas a nivel de toda la provincia de Tungurahua, se incorporaron doce locutorios, se trabajó en la construcción de la nueva central en Huachi Grande.



▲ Deportes

Ecuador vs Bolivia hoy desde las 20:00h

Un compromiso de vital importancia para los intereses de nuestro combinado, será el que se juegue hoy desde las 20:00h, Ecuador y Bolivia se enfrentarán en La Serena. Este será el último cotejo del

elenco nacional, que le puede permitir lograr la clasificación a la siguiente fase del pre-olímpico de fútbol y con ello buscar uno de los dos cupos para Atenas.

La microempresa juvenil se forja en Ambato

EN EL parque Cevallos se organizó la feria 'Jóvenes Empresarios', bajo el lema "Competir y triunfar", éste es un pro-

yecto que el Gobierno lo implementó desde el año pasado y tendrá una duración de siete años.

Esta iniciativa nació con el afán de fomentar en los niños y jóvenes el interés por ser empresarios desde sus primeros años, para este propósito se comenzó con un proceso de capacitación dirigido en primera instancia a los profesores, quienes serán los encargados de transmitir los conocimientos a sus estudiantes.

A precios módicos expendieron los microempresarios sus productos.



en conocer el manejo, su estructura, cómo deben conformarse, apertura de créditos, elaboración de páginas web que hoy en día representan un gran comercializador de productos para el mundo entero.

Esto también ha generado que se cree una línea de crédito para los microempresarios, en este legado están los bancos de Fomento, Latinoamericano, Mundial.

La realización de esta feria constituye la prueba de lo que han podido aprender teóricamente, lo exponen en la práctica, más adelante se tiene planificado llegar con la capacitación a otros sectores productivos.

En esta feria los transeúntes pudieron adquirir golosinas y legumbres de manos de sus productores, por lo que los precios fueron bajos, se espera que en los siete años que está previsto dure el programa, se haya podido llegar a todos los habitantes del país.

Para las festividades de Ambato se planifica desarrollar una feria similar, pero esta vez con la participación de los estudiantes que serán capacitados, que ellos se interesen en manejar su microempresa.

Alcalde y empresarios buscan competitividad

A YER VISITÓ la ciudad Javier Abad, subsecretario de Industrialización, quien en su calidad de auspiciante del programa de la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (Onudi), mantuvo reuniones de trabajo con autoridades y representantes de las empresas participantes.

A la reunión asistió Carmen Burneo, coordinadora del sector Textil, quien junto a los ejecutivos de la Cámara de Calzado del Tungurahua (Caltu), se entrevistaron con el alcalde Fernando Callejas, para promover su ayuda al desarrollo del proceso

a nivel local, provincial y nacional.

El programa inició en Auntaqui y es liderado por la primera autoridad de la ciudad, por aquello se busca la participación del Alcalde de Ambato, ya que no es solo un programa de asistencia técnica y capacitación, sino mucho más.

A decir de Piedra Aguilar, directora ejecutiva de la Caltu, el programa tiene que ver con redes empresariales, consorcios de exportación y también el territorio, lo que implica la relación del sector productivo con la provincia en general.

Por la tarde, a las 15h00 en el Hotel de

Las Flores el Subsecretario se reunió con representantes de las 15 empresas participantes, en el que se amplió la información del tema y comprometió el apoyo de todos los empresarios.

El propósito es mejorar la competitividad de las empresas, mediante el desarrollo de esquemas asociativos que permitan generar ventas competitivas a las empresas, con miras a la apertura de mercados a través del ALCALCA.

El programa Onudi es la concentración de empresas e instituciones de una determinada localidad que desempeñan una misma actividad estrechamente vinculadas unas con otras.

lana el miércoles 28 de enero a las 19h30. El nos promete dos horas de show en el que podremos disfrutar del jazz tradicional que rememora a grandes orquestas como la de Glenn Miller en los años treinta hasta el hot jazz, vossa, nova, latin jazz, blues jazz y otros.

Estamos seguros que su calidad interpretativa así como su simpatía contagiante harán que este programa se quede en nuestra mente y corazón por largo tiempo.

CURSO SOBRE

REGENERACIÓN DE LAS ENERGÍAS

Nueva Acrópolis, Escuela de Filosofía a la Manera Clásica, organiza un curso sobre "La regeneración de las energías", que empieza este día y se extiende hasta el domingo, y será dictado a las 18h00 en la sede de la institución ubicada en la calle Sucre 13-58 y Francisco Flor, cuarto piso, teléfono 099-214278.

El ser humano por siempre ha buscado recargar su energía, luego de haber sufrido un profundo desgaste de la misma en las labores que realiza cotidianamente, para esto el hombre se encuentra invadido de productos, algunos de estos pudiendo llevar a nefastos efectos secundarios.

Con el mismo objetivo pero siguiendo medios eficaces y beneficiosos por su naturaleza, el curso será un puente entre varias disciplinas, que sustentadas en la sabiduría tradicional china han demostrado su valioso aporte a la ciencia médica, por conseguir efectos benéficos a todas las personas que lo practican cotidianamente.

El curso tendrá como instructor al chileno Daniel Salinas Larenas, con ferencia a nivel internacional y de gran experiencia en el tema.

China, próxima a convertirse en el principal socio comercial de Japón

Las exportaciones niponas a ese país han crecido a una tasa anual del 30%

POR MARTIN FACKLER
THE WALL STREET JOURNAL
China alcanza a menudo hitos sin precedentes y este año está a punto de reemplazar a Estados Unidos como principal socio comercial de Japón. Esto coloca a Japón en una posición difícil, al darse cuenta de que su futuro estará cada vez más ligado a China en momentos en que el rápido auge de su vecino inquieta a muchos japoneses.

PERSPECTIVAS

Cientas disputas diplomáticas han suscitado nuevas preocupaciones en Japón sobre las crecientes ambiciones políticas y el poderío militar de China. Japón protestó el mes pasado después de que sus navíos de guerra tuvieron que expulsar a un submarino chino de sus aguas territoriales.

Un sondeo dado a conocer el 18 de diciembre por la oficina del gabinete ministerial de Japón indica que el número de japoneses que albergan "sentimientos amistosos" hacia China ha caído al 37,6%, la cifra más baja desde que esta encuesta empezó a hacerse en 1978.

Pero las cifras comerciales más recientes muestran un panorama diferente. La recuperación económica de Japón ha sido impulsada principalmente por el comercio y China ha llegado a ser el principal vehículo de un crecimiento comercial. La suma combinada de importaciones y exportaciones de bienes y servicios representó cerca de un tercio del crecimiento económico de Japón, el 1,9%, en el año fiscal terminado en marzo de 2004, según la oficina del gabinete ministerial de Japón.

Aunque las exportaciones a EE.UU., tradicionalmente el principal mercado para Japón, se han mantenido al mismo nivel, las exportaciones a China han estado creciendo en años recientes a una robusta tasa anual de cerca del 30%. El comercio japonés con China, incluyendo a Hong Kong, superó las cifras mensuales de comercio con EE.UU. por primera vez en agosto de 2003.

Ahora China va camino de superar a EE.UU. en términos anuales.

En los primeros 11 meses de 2004, el comercio de bienes y servicios de China y Hong Kong con Japón totalizó 20,21 billones de yenes (o US\$194.930 millones), en comparación con 18,17 billones de yenes en su comercio con EE.UU.

A la larga, según los analistas, los lazos cada vez más estrechos entre Japón y China podrían aligerar la concentración tradicional de Tokio en Washington, algo que podría alterar la balanza de poder en Asia.

Nicholas Lardy, del Institute for International Economics en Washington, afirma que "las empresas y los políticos ponen atención a la fuente del crecimiento marginal. EE.UU. todavía es grande, pero el crecimiento rápido proviene de China".

En el sector privado japonés ya es aparente el énfasis que se pone en China. Desde mediados de los 90, las empresas japonesas se concentran cada vez más en China. Las automotrices niponas, las últimas en llegar a China, produjeron cerca de 330.000 autos allí en los primeros diez meses de 2004, es decir, cerca del 20% del total de la producción

Un cuarto de la nómina global de Matsushita Electric se encuentra en China.

automotriz de China, según el grupo de análisis Automotive Resources Asia. El gigante de los electrodomésticos Matsushita Electric Industrial Co. ha proclamado a China su "motor de crecimiento" global y dice que un cuarto de sus 290.000 empleados a escala mundial se encuentran en China.

Komatsu Ltd., el mayor fabricante japonés de equipos para la construcción, trasladó a China en 2003 a su director general de operaciones estadounidenses para que estableciera allí una red de ventas.

El fabricante de cámaras e impresoras Canon Inc. dice que, por primera vez, el año pasado tuvo más empleados japoneses en China que en cualquier otro país, mientras levanta allí nuevas fábricas y trata de aumentar sus ventas. Incluso tiene más trabajadores japoneses en Chi-

na que en EE.UU. (269 en China y 260 en EE.UU.), cuando durante tres décadas el mayor número de sus empleados estaba en territorio estadounidense. "China es el mercado del futuro", afirma Bunji Yano, portavoz de Canon.

La creciente presencia económica de China se hace sentir más ampliamente en la sociedad japonesa. Aunque el inglés sigue siendo el idioma favorito de los jóvenes japoneses que aspiran a hacer carrera en el campo de los negocios internacionales, un número cada vez mayor de estos está estudiando chino. Algunos padres incluso los envían no sólo a escuelas de idiomas, sino a escuelas de tiempo completo donde la mayor parte de los cursos se imparten en chino.

Por supuesto, China dista mucho de haber suplantado a EE.UU. en las mentes de los japoneses, aun en términos económicos. Para empezar, Japón tiene mucho más dinero invertido en EE.UU. que en China. De 1951 a 2002, Japón hizo inversiones directas de diverso tipo en holdings de fábricas y empresas en EE.UU. por un total de 43,4 billones de yenes, en comparación con 2,8 billones de yenes en China en ese mismo período, según el Ministerio de Finanzas de Japón. Japón también posee cerca de US\$720.000 millones en bonos del Tesoro de EE.UU.

Japón también está descubriendo que el punto de apoyo que ha encontrado en China tiene sus desventajas. Japón está exportando a China productos tales como herramientas de maquinarias y acero que se usan para construir fábricas que, a fin de cuentas, podría acabar por competir con Japón.

Aun así, muchos japoneses esperan que en las próximas décadas su país tenga en China su mayor mercado foráneo. A diferencia de EE.UU. y otras economías maduras, China parece ofrecer un crecimiento casi ilimitado a medida que su enorme población se esfuerza por elevar su estándar de vida. De continuar el candente crecimiento económico anual de China, del 9%, ésta podría desplazar a Japón en 2020 como la segunda economía del mundo, después de EE.UU., dicen los economistas.

Antonio Ante se prepara para su vitrina textil

IMBABURA 600 talleres producen con miras a la Expoferia Atuntaqui 2005.

REDACCIÓN IBARRA
El sonido monótono de las máquinas de coser acompaña de 08:00 a 17:00, a Yolanda Tutachá, una de los 70 obreros de Creaciones Panda, de Atuntaqui. Esta es una de las, aproximadamente, 600 empresas, entre pequeñas y medianas, del cantón Antonio Ante, dedicadas a la confección de prendas de vestir.

Aquí, la industria textil es el principal motor económico. Incluso, se estima que esta actividad beneficia directa e indirectamente a más del 60 por ciento de los 36 157 habitantes del cantón, comenta Andrés Córdova, funcionario de la Cámara de Comercio local.

Los actuales productores corresponden a la segunda y tercera generación de obreros de la ex Fábrica Textil Algodonera Imbabura, que floreció entre los años 40 y 80 del siglo pasado. Tras el cierre de la industria, que daba empleo a alrededor de 640 obreros, la semilla creativa se extendió por el cantón. Hoy, la mayoría de familias se dedica a esto. Incluso, en las ventanas de las casas es posible ver ropa en venta.

Sin duda alguna, Antonio Ante es ahora una inmensa fábrica.

Un detalle curioso. La mayoría de obreros son mujeres. Entre 54 trabajadoras, del área de producción de Panda, resalta la presencia de Wilson Acosta, que de cuando en cuando, visita la sala para reparar alguna máquina averiada. "Es cierto. La mayoría de la mano de obra es femenina.

EL DATO

Antonio Ante es un destino ideal para el turismo de compras. Los visitantes pueden recorrer fábricas, empresas y almacenes.

porque la fabricación de ropa requiere de delicadeza y buen gusto. Ellas tienen ese "feeling", señala Córdova. Tutachá tiene cinco de sus 33 años como obrera textil. Aunque, como la mayoría de trabajadoras, ingresó con escasos conocimientos, hoy es diestra para el corte y la confección de ropa.

Finalmente, este mes la jornada se extendió. Todas las industrias locales aceleraron la producción con miras a participar en la Expoferia Atuntaqui, a cumplirse del 4 al 8 de febrero. Esta es la mayor vitrina comercial del cantón conocido también como el centro industrial de la moda. Eso lo saben los antenses que esperan con ansias esta fecha para aumentar sus ventas.

Textiles: la pelea es con China

COMERCIO EE.UU. liberará las cuotas para ese país a partir del 1 de enero. El temor de los empresarios es que el producto chino desplace al ecuatoriano.

REDACCIÓN GUAYAQUIL

Uno de los principales retos de la industria textil ecuatoriana durante el próximo año es enfrentar una mayor competencia de productos chinos en el mercado de Estados Unidos. A partir del 1 de enero del 2005 ese país debe eliminar las cuotas textiles a China, como parte de la normativa dentro del acuerdo de textiles de la Organización Mundial de Comercio (OMC). El comercio de ropa en EE.UU. está valorado en alrededor de 76 000 millones de dólares anuales. China es el sexto proveedor de prendas de vestir y los principales productos que envía son pantalones de algodón y ropa interior.

El desafío para la industria textil ecuatoriana será mantener la porción que han ganado hasta ahora en el mercado estadounidense, y continuar enviando el 30 por ciento de las exportaciones de confecciones a ese país. "Hace un año esa participación era del 18 por ciento", explica Sebastián Borja, presidente de la Asociación de Industriales Textileros del Ecuador (AITE).

Ventas del sector

enero - septiembre 2004	
Países de destino	Prendas de vestir
Comunidad Andina	1 861,263
Estados Unidos	11 177,898
Mercado Común Europeo	2 297,690
Resto Aladi (Chile - México)	1 871,945
Mercosur	15,673
Países Asiáticos	28,113
Resto del mundo	1 529,739
TOTALES	18 782,321

FUENTE: ASOC. DE INDUST. TEXTILES DEL ECUADOR

El crecimiento se dio luego de que Estados Unidos aceptó el ingreso de productos terminados (confecciones) con cero arancel, como parte de las preferencias arancelarias otorgadas a los países andinos.

Esa decisión ocasionó que las exportaciones ecuatorianas de prendas de vestir a ese país pasen de los 8,8 millones de dólares que se registraron entre enero y septiembre del

INGRESO ILEGAL

■ **La protección** • El sector textil local pedirá al Gobierno que imponga una salvaguardia a la ropa china. Argumentan que las prendas asiáticas están afectando a la industria.

■ **El mercado** • Según un informe de los textileros, la ropa china que ingresa de forma legal e ilegal al país ocupa casi un 50 por ciento del mercado.

■ **Las ventas** • Las confecciones asiáticas provocaron una reducción del 30 por ciento en las ventas de ropa nacional en los últimos tres años.

2003 a los 11,1 millones enviados durante el mismo periodo de este año. El temor de los empresarios nacionales es que esas cifras disminuyan luego del ingreso de los textiles chinos sin restricciones.

Pero mantienen la esperanza de que se impongan nuevos límites a China, por una petición que hicieron los empresarios estadounidenses ya que los productos asiáticos están que-

brando la industria en ese país. Un punto a favor es que el sector textil estadounidense obtuvo el derecho ante la OMC para pedir una protección temporal hasta el 2008 frente a las importaciones chinas.

Sin embargo la resolución nacional está en manos del presidente de Estados Unidos George Bush, quien debe pronunciarse el próximo año.

Si la decisión no favorece a los industriales ecuatorianos las empresas podrían sacar provecho de la cercanía del país con EE.UU. "Los pedidos que los almacenes estadounidenses necesitan con urgencia no pueden hacerlos a China, porque está más lejos", señala Fernando Almeida, asesor de empresas textiles.

Otra ventaja de la industria ecuatoriana es que puede producir a menor escala, algo que no hace el gigante asiático.

Es decir, las empresas nacionales deberán apuntar a los almacenes estadounidenses que necesitan pedidos pequeños, entre 250 docenas de prendas y 3 000 docenas, por que esos no pueden ser satisfechos por China.

El turismo apuntala la Feria del Jean en Pelileo

TUNGURAHUA 100 fábricas exhiben su manufactura en la av. Confraternidad

REDACCIÓN AMBATO
Más de 80 locales dinamizan el comercio en la avenida Confraternidad, considerada el ingreso principal a Pelileo en Tungurahua.

P. alones, chom-pas, camisetas y una amplia y diversa gama de productos en tela jean saturan los locales. Los compradores llegan de todo el Ecuador. En los últimos cuatro años, alrededor de

“Mejoramos el diseño de las prendas y la ornamentación de los locales. Esta tendencia encareció los arriendos, un local pequeño cuesta un promedio de 100 y 150 dólares al mes. En mi fábrica confeccionamos 300 prendas semanales y dependemos del turismo. La fama de esta feria es nacional, pero necesitamos que las autoridades nos promocionen más”, dice Milton Me-

EL DATO
Alrededor de 10 000 prendas semanales se hacen en Pelileo.

100 fábricas, pequeñas, medianas y grandes, se propusieron mejorar la calidad de sus productos y los exhibidores. Su meta es implantar el “turismo shopping” en este cantón, aprovechando el constante tránsito tur-



CARLOS CAMPAÑA/EL COMERCIO

UNA CIUDAD COMERCIAL • En la avenida Confraternidad están los almacenes de jeans.

ístico entre Ambato y Baños de Agua Santa.

Entre el 2000 y el 2004, nuevos edificios, de hasta tres pisos, se levantaron a lo largo de la avenida Confraternidad, en el tradicional barrio El Tambo. Las edificaciones son modernas, ornamentales y con amplios ventanales.

dina, dueño de Jean Store.

Los productos, además de venderse en la feria local, se llevan semanalmente a Santo Domingo de los Colorados, Guayaquil, Quito, Ambato y Riobamba. Diciembre marca el inicio de la temporada alta para la comercialización de las prendas en tela jean.

**IN MISSIONE
DALL'EQUADOR
A VICENZA
PER STUDIARE
LE NOSTRE PMI**

(A.R.) Nell'ambito di un progetto finanziato da Unido, l'Assoartigiani vicentino riceverà l'8 novembre una delegazione del Distretto tessile equadoregno di Atuntaqui. La missione intende approfondire la conoscenza del ruolo delle associazioni di rappresentanza e dei loro meccanismi di funzionamento in Italia (e nel Nordest in particolare), nonché avere una panoramica dei servizi offerti e delle modalità di supporto al sistema delle piccole imprese. La delegazione, composta sia da imprenditori del settore tessile che da rappresentanti delle principali istituzioni, durante la permanenza in Italia avrà inoltre l'opportunità di avere un primo approccio alla realtà veneta dei Distretti produttivi. La Divisione Internazionalizzazione curerà la presentazione dell'Assoartigiani e delle sue attività, mentre i dirigenti delle categorie Tessile-Abbigliamento illustreranno le caratteristiche del settore nella nostra provincia.

Confartigianato

**Il vicentino Della Valle
riconfermato
degli Auto-Bus**

di Giovanni Castegnaro

Willy Della Valle è stato riconfermato alla presidenza nazionale di Confartigianato Auto-Bus Operator, associazione che rappresenta le imprese di trasporto persone con bus e vetture da noleggio.

Vicentino, 55 anni, Della Valle, oltre a un pluridecennale impegno nel campo sociale, è socio di Confartigianato da venti ricopre incarichi dirigenziali in Presidente del gruppo Auto-Bus Operator del Veneto da tre mandati, risultato anche in sede nazionale. Protagonista delle più importanti battaglie del 1994 Della Valle ha proposto in Venezia la riforma del trasporto scolastico, ovviamente normativo, e nel 2000 ha ottenuto un'attuazione delle autorizzazioni aziendali regionali, la legge-quadro del 2003. In campo nazionale, Della Valle ha condotto una battaglia contro la concorrenza sleale del trasporto pubblico nei confronti delle imprese private, rendendo anche in sede comunitaria. Da oltre 10 anni, poi, con la sola categoria Auto-Bus Operator, Della Valle ha ottenuto proprio dalla Commissione europea una procedura di accertamento dei principi comunitari sulla tutela della concorrenza in Italia. Tra i suoi progetti c'è anche quello di un "super consorzio" di imprese quale garanzia per il settore del

Arredo Casa

Los textileros temen perder el mercado estadounidense

COMERCIO La preocupación está dada por el fin del acuerdo sobre Textiles y el Vestido, en enero del 2005. Este hecho dará ventajas a China y otros países.

China e India sacuden el mundo textilero. A partir de enero del 2005 estos países no tendrán restricciones para comercializar sus textiles y confecciones en grandes mercados como Estados Unidos, la Unión Europea y Canadá.

Actualmente, China y otras naciones asiáticas pueden llevar sus productos a esos destinos pero solo se les permite su ingreso medido en cuotas.

El fin de las restricciones se basa en el Acuerdo sobre Textiles y el Vestido (ATV) de la Organización Mundial del Comercio (OMC), que establece un proceso de transición de 10 años para la supresión definitiva de los contingentes (limitación cuantitativa para el ingreso de un producto, ya sea en cantidad física o en valor). El convenio fue firmado en 1996.

En Ecuador el tema empieza a preocupar a los empresarios del sector. El temor que tienen es perder participación en el mercado estadounidense. Este tipo de comentarios son los que se escuchan a menudo en las reuniones que mantienen los representantes de las empresas más grandes del país.

Entre ellos se repite una premisa que empezó a propagarse por el mundo, que dice que China elevará del 16 al 50 por ciento su participación en el mercado estadounidense cuando ya no existan cuotas.

Por ahora, la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) no tiene un estudio sobre el impacto a nivel nacional. Pero, considera que la principal rama afectada será la de la confección.

Y por ese lado, el presidente de este gremio, Sebastián Borja, ve dos consecuencias.

La primera, la reducción de nuestras exportaciones de confecciones a Estados Unidos y la segunda la baja de las exportaciones de telas e hilados a Colombia, en vista de que ese país exporta a EE.UU. y usa materia prima de Ecuador.

El anuncio no es una sorpresa. Se lo conocía desde hace 10 años. Por eso, el subsecretario de Comercio Exterior, Cristian Espinosa, cree que se debe evitar una actitud pesimista frente a esta situación.



CARLOS CAMPANA/EL COMERCIO

UNA INDUSTRIA SENSIBLE • El sector de las confecciones será uno de los afectados.

"Los resultados se verán en la medida en que los textileros locales se hayan preparado".

Pero, ¿se han preparado los empresarios del sector? El presidente del Directorio de la AITE, Fernando Pérez, admite que empezaron un poco tarde.

Una de las primeras acciones son las alianzas. Este empresario, que es directivo de la

empresa Textil Ecuador, está consciente que será difícil competir con China, por los grandes volúmenes que maneja y por los costos bajos.

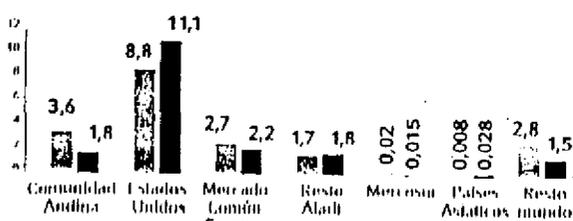
Por eso adelanta que la estrategia a la que apuntan es a buscar nichos de mercado. Cree que una de las ramas a las que pueden apuntar es la del mercado diferenciado en el que prima la moda y no la producción en serie.

En todo caso, la preocupación por el fin del ATV no solo preocupa a Ecuador sino a Latinoamérica y hasta a EE.UU.

Los productores de este último país han hecho gestiones para que su Gobierno busque alternativas para frenar el ingreso de producto chino. Aunque todavía no hay una decisión, todo hace pensar que decidirá una salvamantía.

Exportaciones de prendas de vestir

• EN MILLONES DE DÓLARES / DE ENF. A SFP. • 2003 ■ 2004



FUENTE: AITE, EL COMERCIO

La importancia de la industria en la región

En el caso de Ecuador, uno de sus principales socios es Colombia, al cual vende telas para elaborar sus confecciones.

Ecuador • Genera 25.000 puestos de trabajo directo. Según el Ministerio de Comercio Exterior, en Guayas y Pichincha se sitúa el 70 por ciento de la producción. EE.UU. es su segundo mercado de exportación. Allí destina el 30 por ciento de su producción.

Colombia • En el 2003 este país exportó 684,8 millones de dólares en confecciones y 172,9 en textiles. El 64 por ciento de las ventas externas de ropa van para Estados Unidos. La industria genera alrededor de 100.000 empleos de su sector.

Perú • En el 2003, el nueve por ciento de las exportaciones totales de ese país fueron de textiles y confecciones. Su principal destino fue Estados Unidos con 516 millones de dólares. Según datos oficiales, el 10 por ciento de la población depende de esta industria.

Bolivia • En el 2003 exportó 20,5 millones de dólares a Estados Unidos con lo que ese país se convierte en el principal destino de sus ventas. En el mencionado año, los rubros de mayor aporte en crecimiento

A Carpule Prensa

Asociatividad, fórmula para fortalecer al sector del calzado

LA INDUSTRIA del calzado en Tungurahua busca nuevas estrategias para fortalecer su producción. Y la asociatividad es el mecanismo en que se basan los pequeños y medianos empresarios para recuperar el mercado nacional e introducirse en la obtención de nichos de mercado en el exterior.

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) ha puesto sus ojos en este sector para mejorar la calidad del calzado, desarrollar alianzas estratégicas y formar cadenas productivas; de allí que desde hace algunos meses

entrega capacitación y asistencia técnica para lograr el objetivo.

Para llevar adelante el proyecto, el director del Área de Cuero y Calzado de la ONUDI, Ferenc Schmel, recorrió las fábricas de cuero y calzado de Ambato que están incluidas en el programa de asistencia, para evaluar el trabajo realizado al momento.

Previamente, la ONUDI estudió varios sectores estratégicos del país y como resultado escogieron dos áreas con potencial de crecimiento: las industrias de la confección y la de calzado.

Miembros del organismo internacional iniciaron un fase de identificación de las empresas donde se podía implementar el proyecto de asistencia tipo piloto y finalmente Ambato fue seleccionado como un caso típico, ya que en esta localidad se asienta la mayor producción de calzado.

EL PROCESO

Ferenc Schmel afirma que está bajo su responsabilidad el desarrollo tecnológico en el ámbito industrial, "soy la persona responsable del desarrollo relacionado con cuero y calzado y establecimos en Ecuador un pequeño programa que constituye una asistencia técnica tipo piloto para demostrar que se puede mejorar la industria local.

Reconoce que para el programa no se cuenta con suficientes recursos, por eso se focalizaron más las áreas de acción; de tal forma que la tarea está concentrada en competitividad y en productividad.

"El problema básico es el mercado. Los empresarios se han desarrollado por sí mismos, pero muchos no tienen una educa-

ción formal en tecnología; son muy buenos empresarios pero dentro del equipo que disponen en sus empresas tienen conocimientos limitados en tecnología moderna para producción de calzado", afirma Schmel.

PRODUCCIÓN TRADICIONAL

También identifica otro problema: los empresarios se apegan mucho a los procesos productivos tradicionales y aunque han viajado a otros países y asistido a ferias internacionales no tienen la suficiente visión para buscar una mayor apertura.

A estas se suma una tercera debilidad del sector. Se tratan de empresas medianas y pequeñas en términos de la industria del calzado a nivel mundial.

"Actualmente, el mercado y la industria global para ser competitivo necesita una masa crítica que si puede ser alcanzada inclusive en un considerable tamaño de producción si cooperan entre sí", manifiesta el funcionario de la ONUDI.

Y es que el problema, agrega, radica en que aún siguen viendo a los otros empresarios como competidores más que como cooperantes, como aliados estratégicos o como socios cooperativos.

ASOCIATIVIDAD, LA OPCIÓN

Si bien considera importante la asociatividad o cooperación, ésta debe significar solamente que cada uno se especialice en un nicho de producto y se mantengan en eso.

Si hay una orden de trabajo diferente a lo que realizan, lo pueden emitir a otro em-

presario que esté involucrado en esa especialidad, más si tienen maquinarias con alta tecnología pero que no pueden ocuparla en su totalidad o en su capacidad productiva.

Pero advierte que si otros la tienen, fácilmente se podría compartir su capacidad instalada con otros. "Luego de visitar las empresas se revisarán los logros de nuestros técnicos en las empresas y se darán las recomendaciones", asegura.

Y sobre esa base se prepara un segunda etapa donde un experto en calzado de la ONUDI vendrá en septiembre u octubre para trabajar por dos meses a fin de dar asistencia en temas específicos identificados en cada planta y de allí se fomentará con más fuerza el principio de asociatividad para que crezcan en volumen y calidad.

ORACION MILAGROSA



Contío en Ti mi Dios Padre. Hijo y Espíritu Santo. Tu único salvador. con todas mis fuerzas. ¿es pido me concedan la gracia que tanto deseo (pedir 3 deseos. uno de negocio y dos imposibles). Recé 9 Avemarías durante nueve días, al noveno día publique este anuncio y se cumplirá aunque no lo crea. Observe lo que ocurrirá al cuarto día de su publicación. Doy gracias por el favor recibido.

TU DEVOTO
E.O.M.M.



Ferenc Schmel, técnico de la ONUDI, asesor en cuero y calzado.

INFORME

Latinoamérica al día

PRINCIPALES NOTICIAS DEL SECTOR

COLOMBIA

tenales, hormas, suelas y diseño. Farid Bura-ye, gerente de la compañía, explicó que se hizo un trabajo profundo en producción para tener una colección muy actual que marca tendencias y es atractiva para compradores internacionales. "Nuestras expectativas son amplias, queremos trabajar al cien por ciento de nuestra capacidad y alcanzar mejores resultados que en el 2003. Tenemos un producto de calidad y muy actualizado con diseños italianos", dijo. Alanti vende en el mercado nacional y también exporta a Ecuador, Perú, Costa Rica, República Dominicana, Jamaica y Estados Unidos. A través de la Feria amplió contactos en Norteamérica y México, mercados que tienen mucho mayor potencial. El año pasado para la compañía no tuvo el crecimiento en ventas que se había proyectado al iniciar el período, pero los directivos confían en que el 2004 tengan un comportamiento distinto con una meta de crecimiento de 30 por ciento. Destacó el directivo que la empresa tuvo años de repunte como el 2001 y 2002, se mantuvo en el 2003 y considera que ahora la economía y las condiciones permitirán tener mejores resultados, a pesar del comportamiento del dólar.

CUERO Y CALZADO, SECTORES SENSIBLES FRENTE AL MERCOSUR

Establecer una política industrial y una agenda interna son pasos necesarios para que la cadena del cuero colombiano y sus manufacturas pueda competir dentro del acuerdo firmado, recientemente, por la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y Mercosur. Así lo considera el presidente de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (Acoicoma), Luis Gustavo Flórez, quien dice que el hecho de haber llegado a un acuerdo con Mercosur implica grandes exigencias para mantener la sostenibilidad del sector en el largo plazo, más si se tiene en cuenta que Brasil es el tercer productor mundial de calzado y maquinaria en el mundo y que tiene una producción estimada de 600

millones de pares por año, frente a una producción nacional que sólo representa aproximadamente el 10 por ciento de este total. Brasil es además el segundo proveedor de calzado a Estados Unidos que es el mercado más grande del mundo y como si fuera poco tiene mayores economías de escala, una tecnología más avanzada y una cadena productiva más integrada y relacionada, dice Flórez, frente a lo cual Colombia tiene que prepararse. Para los empresarios del sector es claro que la firma del acuerdo implica un gran esfuerzo por parte de las empresas colombianas, pero a la vez es una oportunidad de llegar a una reestructuración productiva y una modernización de la cadena productiva del país.

ADIDAS LANZA ZAPATO INTELIGENTE EN EL PAÍS

La compañía Adidas anunció en Colombia el lanzamiento del calzado más avanzado en la historia. Se trata del "Adidas I", un zapato tipo deportivo que ofrece amortiguación inteligente, derivada por un sensor y un imán que miden el nivel de firmeza y suavidad. Su ajuste automático por medio de un sistema de cables impulsados por un motor ofrece la amortiguación correcta durante toda la carrera. El zapato cuenta con un sistema sensor magnético ubicado debajo del talón del corredor y un imán en la parte inferior de la entre-suela.



Con cada impacto, este sensor mide la distancia entre las partes inferior y superior de la entre-suela calculando la compresión y por lo

tanto la cantidad de amortiguación utilizada. Este es un paso más de la multinacional de productos deportivos en sus planes de expandir sus operaciones en el mercado nacional donde pretende abrir dos nuevas tiendas en ciudades que aún no se han determinado. Gloria Andrea Torres, gerente general de Adidas en Colombia, considera que la marca tiene una fortaleza frente a sus competidores siendo la única subsidiaria de este tipo de productos que existe en el país ya que las demás marcas funcionan a través de distribuidores. En Colombia la marca comercializa calzado deportivo, textiles y accesorios y cada una de estas líneas distribuye varias referencias. En el caso del calzado, por ejemplo, ofrece aproximadamente 700 modelos en textiles 450 modelos y en accesorios cerca de 400.

© SERMA/ Angélica Raigoso/ Colombia

ECUADOR

DESDE AMBATO PARA EL MEJORAMIENTO DEL SECTOR

Creada el 8 de Julio de 2003, la flamante Cámara de Calzado de Tungurahua de Ecuador (Cade) ante un ambicioso plan de fortalecimiento de la industria del calzado de esta des-



Piedad Aguilar de CALTU, Lu. Olima de CANEC, Mexico, Basilio Santana y Ezequiel Baidisson de Tungurahua, Mary Guisrezo de ANICP, Calvo, Patricia de CALTU y Gladys Zamora, presidente

INFORME

AMIBAGO

PRENSA

GUADOS

PROYECTOS

la región zapatera. Entre sus objetivos figuran: asistencia técnica, capacitación, asesoramiento y promoción de ventas nacionales e internacionales, en suma desarrollo y expansión de la industria calzamentera, el crecimiento socio-económico de la provincia y el país.

En colaboración con numerosas empresas calzamenteras argentinas y del exterior que cooperarán para alcanzar sus objetivos. Una de ellas es el actual Proyecto Integrado MICIP-ONL-ALTU, de asistencia en planta, que es aplicado en 17 empresas. El proyecto también propicia la transferencia de experiencias tecnológicas de la UNLUD, desarrolladas en otros países. El director de la mencionada cátedra está compuesto por Carlos Perla, como presidente, secundado por la Lic. Piedad Aguilera, directora ejecutiva.

VA FERIA PARA INTERNACIONALIZAR SECTOR

El día 19 de mayo se cumplió en Apurímac, provincia de Arequipa, Ecuador, la exposición PIEL MOCHA 2006, que reunió a más de 120 empresas e industrias productoras de calzados, marroquinería, asumpios, con peneles y tecnología para esta actividad. El evento se efectuó en el predio FRODAS, también en un área de 10 hectáreas, contó con la organización de AMIBAGO, con la colaboración de las autoridades ecuatorianas y ecuatorianas del Calzado y Marroquinería. Al mismo tiempo fueron visitados por los representantes de la industria calzamentera argentina, especialmente compradores y técnicos de las empresas y de los países latinoamericanos. Entre los expositores se vieron las principales fábricas ecuatorianas como S. Calzados, el Meracel y Tenorio Díaz, que muestran productos de alta calidad y nuevos calzados de seguridad. Los diseños de moda de las actividades simultáneas fueron la otra relevante novedad del evento, se exhibieron y se ajustó la medida de los pies de los visitantes en el Consultorio Técnico, se ofreció información organizada para los participantes sobre producción, materia prima, etc. Para Karol Medina, directora de la muestra, la intención es crear un acercamiento de alto nivel con el sector calzamentero y marroquinería de los países, que le permita una perspectiva de exportación a los productos ecuatorianos.

Erezcano

"LA MARCA" de los Nuevos Diseños de Telas Vinílicas

Telas para Calzado:
Forros, Capelladas, Nobouk, Contrafuertes, Plantillas (Avelour y con polipropileno), Satines, Charoles, Laminados, Pagar y Flotter.

Marroquinería:
Becero, Casablanca, Flotter y Anilina.

Desarrollos Especiales:
Telas para Pielotas, Delantales, Etiquetas, Follas (1mm. a 20mm.)

Industrias Plásticas Erezcano S.A.
Erezcano 3850 (C1437AVW) Bs. As. - Rep. Argentina
Tel. 4918-9853/9781 E-mail: erezcano@speedy.com.ar

Estrategias

MERCADO La firma factura alrededor de 15 000 dólares al día y cuenta con ocho locales en Quito y uno en Tulcán. Cuenta con 100 proveedores.



Los Almacenes Rose se iniciaron con la confección de sábanas. Patricia Vallejo se encuentra en la fábrica sellando otros productos.

En el almacén ubicado en el norte de Quito, en la calle Diego de Váquez, se encuentran las bodegas y la fábrica de la compañía.

Una empresa donde el éxito tiene su precio

Redacción Quito / LIDERES
redaccion@lideresonline.com

La estrategia de la empresa es simple: vender más, pero a menor precio. Son las palabras de Alfonso Torres, gerente de Rose, cuyo negocio es fabricar y comercializar productos confeccionados.

Esta empresa, que hace 20 años empezó como un taller de producción de sábanas, ahora cuenta con ocho locales en Quito y uno en Tulcán. Su facturación asciende a unos 15 000 dólares diarios.

A diferencia de la mayoría de empresas, Rose registró su mayor crecimiento a raíz de la crisis bancaria de 1999. Previamente se había mantenido como un local donde se producían y vendían 500 juegos de sábanas, ropa interior, así como otras prendas que llegaban desde la Bahía de Guayaquil.

Su política era comprar y vender en sueros. Con sus proveedores llegó a un acuerdo para pagarles conforme vendía la mercancía. De ahí que el congelamiento de depósitos no le afectó, ya que sus obligaciones estaban en sueros y sus recursos en manos de sus proveedores o invertidos en mercadería. El precio de esta última ajustado al alza cuando terminó la devaluación. Torres es enfático al decir que creció a raíz de la dolarización.

Su margen de utilidad también fue ajustado y ahora se ubica entre



La empresa, desde sus inicios, produce alrededor de 500 juegos de sábanas al día. Ximena Zetancuri cose las sábanas en la fábrica.



Los locales se encuentran distribuidos por todo Quito. Diana Santana compra en uno de los almacenes del norte de la capital.



Foto: Gabi Piquay / LIDERES

15 000 DÓLARES DIARIOS SE VENDEN ENTRE MERCADERÍA Y PRODUCCIÓN EN LOS 7 ALMACENES DE LA CAPITAL.

el 15 y 17 por ciento, cinco veces menor a lo que obtenía en la época del sucre, cuando los precios permitían cubrirse de la inflación.

Los productos de Rose (felpas, pantalones, ropa interior, pijamas, manteles, camisetas, zapatos,

cobijas, etc. provienen de las fábricas locales, pero también importa entre dos y tres contenedores al año. La relación es de 50-50, para lo cual cuenta con alrededor de 100 proveedores, entre ellos Deltex, Textiles Ecuador, Sambos, Jobell, El Green, Dakar, Hilacril, D&D y Guités.

Los volúmenes de compra que maneja la empresa le permite obtener precios de mayoría. Ese ahorro se traslada en precios más baratos a sus clientes, al igual que el que obtiene en la planilla administrativa, donde los pocos gerentes son los miembros de la familia Torres. Lausteridad también se nota en la decoración de sus locales, los cuales son propios o alquilados, pero fuera de los centros comerciales para evitar los costos administrativos. También evitan gastos en pu-

blicidad, porque cree más en el marketing boca a boca.

Este tipo de ahorro permite ofrecer precios más bajos que su competencia, dice Torres, quien es catalogado como buen pagador por Teresa Viteri, jefa de Ventas de la empresa Pintex. La relación con esta firma tiene 15 años y su facturación mensual suma 30 000 dólares.

El pago de Rose a sus proveedores es flexible, lo cual sirvió para lanzar la tarjeta de compras 'JD Card Rose', que ofrece crédito sin intereses hasta 90 días. Para ello fue clave el acuerdo con sus proveedores Cortivo, por ejemplo, que le provee de telas, le da crédito a 30 y 60 días. Asimismo, Dakar, que le abastece de calentadores, ropa de fierro y buses, también extiende su crédito a 90 días, señala Karina Carvajal, asistente de Gerencia.

LA EMPRESA PRESENTA VARIEDAD DE PRODUCTOS

Se ofrecen 101723 items en el local de la Píezola y 143818 en la Villa Flora. Un item es el código de barra del producto.

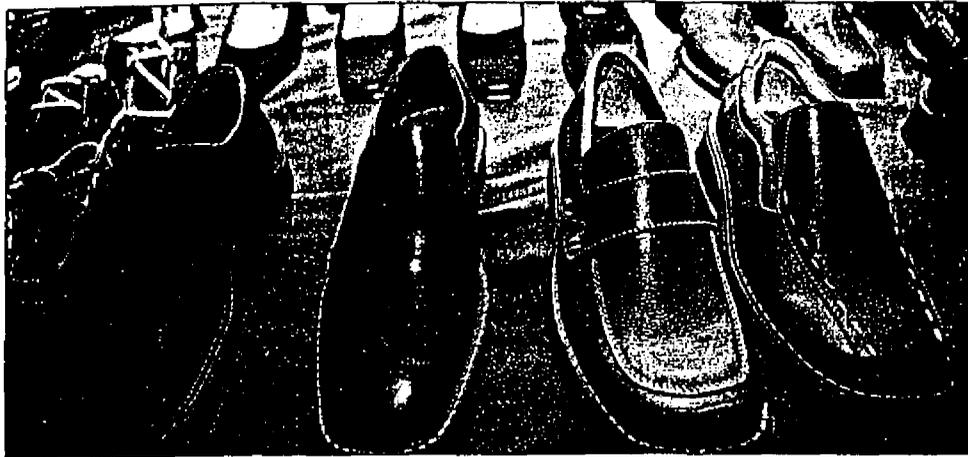
Las cifras de la compañía

	Octubre 31, 2003	Agosto 31, 2004
Activo total	1 117 490	12 297 054
Pasivo total	2 032 872,05	6 874 068
Patrimonio	6 084 828,97	6 822 968
Ventas	5 824 283,06	6 302 529,00
Inventario	3 797 747,09	4 438 072,41

Mercados

MERCADO El objetivo de las firmas de calzado es mejorar su competitividad en el mercado local. Las compras de materia prima en bloque han permitido bajar 50% sus costos.

Diez fábricas atan sus cordones



Una vista de los modelos de calzado que se vende en el almacén del Grufacal.

Grufacal proyecta abrir franquicias donde se capacitará a los interesados.

Militán Gutiérrez acomoda el calzado en el almacén del Grufacal.



Here Calles Cortes / LÍDERES

EN EL ÚLTIMO MES SE VENDIERON 900 PARES DE ZAPATOS ESCOLARES Y 800 DE OTROS MODELOS, POR TEMPORADA.

Redacción Ambato / LÍDERES
redaccion@lideresonline.com

Cuando los propietarios de las nueve empresas de calzado más grandes de Ambato y una de Quito se aliaron para producir y comercializar zapatos de una sola marca, sabían lo que querían.

El proyecto entró en marcha hace un año y sus resultados son positivos. El Grupo de Fabricantes de Calzado (Grufacal), como se denominó a la alianza, consolidó sus bases al adquirir en bloque cueros y demás materiales para la confección del calzado. Este mecanismo de compra ayudó a reducir los costos de producción en un 50%.

Hace dos meses, este conjunto de

empresas sacó al mercado una nueva marca en calzado colegial Gruf, en 10 modelos diferentes (hombre y mujer). Se invertirán cerca de 10 000 dólares para abrir un comisariato del calzado en pleno centro de la ciudad de Ambato. Allí se exhiben, en grandes perchas, más de 4 000 pares de zapatos en 80 modelos diferentes, como botas, sandalias, calzado casual, deportivo, de trabajo, de paseo, etc.

La marca Gruf empezó a competir con marcas conocidas como Bunky, Venus y Verlon, debido a los materiales que utiliza y a sus acabados. Una de las ventajas que destaca el Grufacal, es el costo del nuevo producto, especialmente el escolar, que se vende desde 12 a 14,50

dólares el par en 10 modelos.

Hasta finalizar la temporada escolar esperan introducir en el mercado local más de 2 000 pares de zapatos. De ello está seguro Eduardo Sánchez, presidente del Grufacal en Ambato. "La calidad y el bajo costo es la carta de presentación de nuestro producto".

En pocas semanas, saldrá al mercado una nueva línea de calzado y se instalará una completa red de comisarios en todo el país. El proceso iniciará en Quito, Guayaquil y Cuenca. "La idea es posicionarnos en el mercado para competir con productos nacionales y los que ingresen con la apertura de mercados o el T.T.C. Hay que prepararnos para competir en igualdad de condiciones con las grandes cadenas nacionales y transnacionales".

Entre tanto, Jorge Pérez, gerente general de Grufacal, explica que la capacidad de producción del grupo es de 2 500 pares de calzado diarios, es decir, 600 000 anuales. Para el proceso de producción de la marca Gruf se realizaron visitas a ferias internacionales, donde cada empresa adquirió maquinaria de punta con una inversión superior a los tres millones de dólares.

Ahora trabaja en los mecanismos para extender una cadena de comisarios de calzado a través de franquicias. En el plan se prevé evitar a los intermediarios, los cuales hacen que los valores suban e impidan competir en el mercado.

CAFE

Juan Valdez abrió su primer local en Washington

Antes de finalizar el 2004, la Federación Nacional de Cafeteros espera abrir tiendas en Chicago, Boston, Miami, y Seattle. En pleno corazón de Washington se inauguró la semana pasada el primer establecimiento de la marca colombiana Juan Valdez, con el cual la Federación Nacional de Cafeteros espera dejar de ser exportador y entrar en los negocios de valor agregado.

La inauguración se hizo por todo lo alto. Congresistas, diplomáticos, funcionarios del Gobierno y otras personalidades acompañarán al propio Valdez y la mula Conchita. Cesar Gaviria, secretario general de la OEA y ex presidente colombiano fue el encargado de hacer los honores. Juan Valdez versión Washington, sin embargo es solo el comienzo. El 28 de este mismo mes comenzará a operar otro café en Nueva York y antes de que acabe el año se espera tener tiendas similares en Chicago, Boston, Miami, y Seattle. **EL TIEMPO / GDA**



Rosca

La proyección total prevé abrir 300 tiendas en Europa y en otros países.

TECNOLOGÍA

Amazon se lanza a la guerra de los buscadores

Con su novedoso buscador, llamado A9, Amazon.com se incorpora a la carrera por lo que llaman el "santo grial" de internet.

Con la nueva versión del A9, que se lanzó el miércoles pasado, la librería electrónica reconvertida en gran centro comercial pretende ir más allá de las búsquedas o, al menos, de las búsquedas tal y como se entendían hasta ahora.

Una idea detrás del A9, cuyas pruebas comenzaron en abril, es permitir que el internauta organice sus búsquedas a su manera y no tenga que repetir todo el proceso cada vez. De esta manera, es posible recuperar las búsquedas que se hicieron con anterioridad, algo que, por el momento, no ofrece ningún otro servicio. Según Udi Manber, el creador del invento, se trata de un "motor de búsqueda con memoria" que ayudará al internauta a enfrentarse con la sobrecarga de información que los valores suban e impidan competir en el mercado.

Las clave: asociación, calidad y capacitación

■ **Cómo abaratar los costos** El costo de producir un par de zapatos oscilaba entre 11 y 12 dólares. Hoy, con la compra de los materiales en bloque, cuesta entre 7 y 8, dice Eduardo Sánchez, presidente del Grufacal en Ambato. Para ello, el grupo invierte trimestralmente alrededor de 500 000 dólares.

■ **La época de temporada** Este grupo también apunta a producir sus artículos por temporada, por líneas de producción, modelos y tendencias de la moda. Para ello, cada una de las empresas tiene una especialidad. Por ejemplo, cada fábrica tiene una línea definida de zapatos como escolar, de niño, botas, sandalias, casual, entre otros.

■ **El control de calidad** En cada una de las fábricas que conforman el grupo intervienen técnicos del Departamento de Calidad antes, durante y después de la producción. Asimismo, desde hace tres años ingresaron a un programa de mejoramiento de la calidad, para obtener la certificación ISO 9001.

■ **La capacitación** 500 trabajadores de las empresas que conforman Grufacal ingresaron a un ciclo de adiestramiento en las áreas de corte, armado, cosido y pegado. Los cursos tienen el apoyo de la Organización Mundial para el Desarrollo Industrial, el Ministerio de Industrias Comercialización y Pesca (Micip), Corpoy y la Cámara de Calzado de Ilingualina.

ANCE ENTREGÓ EL PROYECTO A CORPOAMBATO**Centro de Investigación Tecnológica del Cuero y Calzado será una realidad**

LA ASOCIACIÓN de Curtidores del Ecuador (ANCE) entregó ayer a Corpobato, el proyecto de Implementación de un Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico del Cuero y el Calzado y sus manufacturas (CIDTCC), que tendrá como sede la ciudad de Ambato.

El acto se cumplió a las 11h00, en la sala de la Cámara de Industrias de Tungurahua, con la presencia de los directivos de ANCE, Corpobato, Caltu, sectores involucrados en la actividad cuero y calzado.

Este proyecto es un factor fundamental para la sobrevivencia de las empresas que forman parte de la cadena de valor y tendrá a su cargo el desarrollo de tecnologías que estén adaptadas a la realidad de las empresas ambateñas y el mercado hacia donde dirige su producción.

También realizará el análisis físico-químico que les de las garantías a sus productos y será un interlocutor a nivel mundial que ponga al producto ecuatoriano en la primera línea de los Centros de Investigación. Los resultados de sus estudios serán asimilados de manera rápida y consistente por los industriales locales y nacionales.

El proyecto duró dos años en elaborarse con el financiamiento de la Corporación para la Promoción de las Exportaciones de Catalunya por medio de la Asociación de Industrias del Cuero y Anexas (AII-CA) con sede en la ciudad de Igualada, España y como contraparte, el aporte de AN-



José Zurita, Raúl López, presidente de ANCE; Grace Jordán y Mauricio Molina, gerente de Corpobato, intercambiaron ideas sobre el proyecto.

CE. El costo total del proyecto es 1.378.098 dólares, que incluye la infraestructura física, instalaciones de apoyo, equipos, mobiliarios, capacitación e inicio de la actividad.

Para que el Estado ecuatoriano se comprometa a apoyar a este sector, ANCE hizo la entrega de un terreno de 3.300 metros cuadrados, localizado en la Av. Circunvalación (partidero a Atahualpa), sector la Victoria, donde se va a construir el CIDTCC.

Por su parte, Corpobato se encargará de la organización de un fideicomiso y la gerencia del proyecto, para que empiece su construcción en el menor tiempo posible.

Los promotores destacaron el interés que tiene la Cámara de la pequeña Industria de Tungurahua, a través de su presidente Fabricio Vaca, que asistió al acto de entrega, porque consideran que este proyecto debe ser impulsado por todas las entidades locales, ya que beneficiarán no solo a los sectores cuero y calzado, sino otras industrias paralelas que también tienen que realizar análisis en el tema medioambiental.

Ministerio Bienestar entregó alimentos

EL MINISTERIO de Bienestar Social entregó 650 fundas familiares a la provincia de Morona Santiago.

Antonio Vargas dijo que en este pueblo se entregaron 650 fundas familiares a la provincia de Morona Santiago. Los proyectos como los paneles solares para comunidades, entre otros, se entregaron a escuelas y centros de salud. El proyecto se adelantó a través de este programa de trabajo, ya que la población es muy pobre y se entregó un paquete de alimentos y medicamentos. Operación: Red de Alimentos.

El Ministerio de Bienestar Social entregó 650 fundas familiares a la provincia de Morona Santiago. Los proyectos como los paneles solares para comunidades, entre otros, se entregaron a escuelas y centros de salud. El proyecto se adelantó a través de este programa de trabajo, ya que la población es muy pobre y se entregó un paquete de alimentos y medicamentos. Operación: Red de Alimentos.

El Ministerio de Bienestar Social entregó 650 fundas familiares a la provincia de Morona Santiago. Los proyectos como los paneles solares para comunidades, entre otros, se entregaron a escuelas y centros de salud. El proyecto se adelantó a través de este programa de trabajo, ya que la población es muy pobre y se entregó un paquete de alimentos y medicamentos. Operación: Red de Alimentos.

Los nuevos mercados requieren productos de calidad



María del Carmen Burneo, coordinadora del Proyecto de Mejora Sustentable para la Competitividad y Asistencia Técnica de Pymes para el Desarrollo de Asociatividad de la Organización de las Naciones para el Desarrollo Industrial (Onuid). Foto J. Reyes.

La economía, tecnología, cultura y política globalizada enmarcan a los ciudadanos en la actualidad, quienes responden a gustos, tendencias, modas, estéticas y búsquedas sociales con sentido de justicia. Debido a éstas condiciones internacionales, las empresas se deben preparar para responder a los nuevos mercados y demandas, pues, siendo difíciles para las pequeñas y medianas empresas manejen individualmente.

"La idea es que trabajando en conjunto, las empresas puedan combatir las diferencias y desventajas que

tienen los mercados globalizados, solo así podrán lograr mejores precios en insumos, implementar tecnología, contratar técnicos y especialistas, porque lo fundamental es tener producto de calidad a buen precio", comentó María del Carmen Burneo, en la conferencia

sobre "Actividad Empresarial para el sector textil clave para competir en economía abierta", en la conferencia desarrollada en el auditorio de la Universidad Cristiana Latinoamericana, ayer. Además destacó que la alianza se puede establecer

con las empresas proveedoras de insumos y las que producen, lo cual permitirá mejorar la competitividad en la cadena productiva. "Las empresas juntas pueden ofrecer productos de acuerdo a la demanda de los consumidores, pues, son exigentes".

Para alcanzar la asociatividad, recomienda inicialmente crear base de confianza. Los empresarios deben tener los mismos principios, valores, ideales y visión para llegar a acuerdos, lo que significa seleccionar grupo que sea compatible en términos humanos, organizacional y técnico



Isaac Proaño, propietario de "Creaciones Proaño", produce chaquetas, pantalones, abrigos, ternos para hombres y mujeres, considera que falta capacitación y asociación entre las personas del sector de la confección y textil. Foto J. Reyes. "Las empresas juntas pueden ofrecer productos de calidad a los consumidores".

Mercados

Ecuador busca nuevos sectores competitivos

VISITA EL Director General de la Onudi encuentra en la producción de frutas frescas un sector de alto potencial exportador.

Redacción Guayaquil / LÍDERES
 redaccion@lideresonline.com

Las exportaciones del Ecuador en los últimos años han crecido menos que la media latinoamericana y menos que la media de la Región Andina, aseguró Carlos Alfredo Magaña, director general

de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (Onudi), durante su visita oficial a Guayaquil, el 7 de octubre.

Estos datos contrastan con el crecimiento de las exportaciones ecuatorianas de frutas frescas que, según el ejecutivo, superan la media de América Latina y la Región Andina. Por ello, insistió en que la inversión tecnológica para generar valor en este sector abre un campo de alto potencial competitivo.

Con un discurso explícitamente favorable al Tratado de Libre Comercio (TLC), Magaña también señaló como sectores de alto potencial al farmacéutico, pesquero y biotecnológico. E insistió en que resulta irreal hablar de construir un país de tecnología de punta cuando lo urgente es disminuir la pobreza.



Mario Egas / LÍDERES

Carlos Magaña, director general de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, Onudi, en el Ministerio de Comercio Exterior, en Quito.

Su discurso estuvo imbuido de alusiones positivas al TLC "como una oportunidad" y, reiterativamente, intentó alejar la discusión de la dualidad "firmar o no firmar para llevarla al terreno de "en qué condiciones lo vamos a hacer".

Magaña se reunió en Quito con autoridades del Ministerio de

Comercio Exterior y presenció la ceremonia de lanzamiento del libro "Competitividad Industrial del Ecuador", del Micip y la Onudi. En Guayaquil, se entrevistó con funcionarios de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (Corpei), para tratar proyectos de desarrollo conjunto.

El Heraldito. 14 de octubre 2004

Asociatividad el camino al éxito textil

Conferencia gratuita:

Conferencia gratuita sobre "Asociatividad empresarial para el sector textil clave para competir en la economía abierta" desarrolla la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (Onudi), Escuela de Confección Industrial y la Universidad Cristiana Latinoamericana, extensión Ambato, a partir de las 16:00 horas, hoy.

La asociatividad empresarial es la estrategia utilizada hace décadas. Además se ha convertido en el camino que toman países de América Latina como Chile, Colombia y Perú para estar en la vanguardia de la confección y la moda a nivel mundial.

María del Carmen Burneo, coordinadora del Proyecto de Mejora Sustentable para la Competitividad y Asistencia Técnica de Pymes para el Desarrollo de la Asociatividad de la Onudi disertará el tema. Las personas interesadas se pueden comunicar al número 2423240.



Momentos difíciles pasa el sector de la confección textil producto de la competencia desleal, falta de tecnología, contrabando y otros factores que impulsan a buscar nuevas estrategias para elevar la productividad.

Jueves 21 de Octubre 2004

La UE condiciona la extensión de su Sistema de Preferencias Arancelarias

COMERCIO Europa refrendó el SGP a los países andinos y centroamericanos por el cumplimiento de convenios internacionales

BRUSELAS, AFP
La Unión Europea (UE) presentó su nuevo régimen de ventajas comerciales a las naciones en desarrollo, del cual seguirán beneficiándose los países de la Comunidad Andina y los centroamericanos, si cumplen algunos criterios.

Las dos regiones se benefician ahora de rebajas arancelarias mayores que otros países pobres, para una gran cantidad de rubros exportables del agro y del mar, a cambio de luchar contra la droga.

Con el nuevo Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) que presentó Bruselas, que quiere poner en vigencia en julio del 2005, andinos y cen-

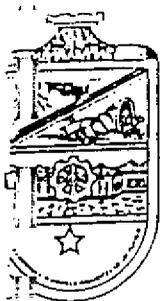
troamericanos podrán beneficiarse del llamado 'SGP Plus', si previamente han ratificado y puesto en vigor una serie de acuerdos y convenciones internacionales de lucha contra la droga, buen gobierno y desarrollo sostenible.

Para acceder a este régimen se deben cumplir además otros criterios que los países de estas regiones ya han ratificado: el primero es haber ratificado y puesto en vigor un total de 27 convenciones internacionales sobre trabajo, medio ambiente, buen gobierno, derechos y libertades. Además, se debe tener una economía poco diversificada y las exportaciones del beneficiado

hacia la UE con el SGP no deben superar el uno por ciento de lo que importa esta región con este régimen comercial.

En Latinoamérica, Brasil perderá sus ventajas a las ventas de madera y conservas alimentarias, mientras que los otros tres países del Mercosur (Argentina, Paraguay y Uruguay) no sufrirán recortes.

Las regiones andina, centroamericana y del Mercosur perderán el SGP cuando firmen acuerdos de libre comercio con la UE, lo que el Mercosur prevé hacer a corto plazo y sus vecinos más adelante en una fecha no fijada. México y Chile no disfrutaban del SGP por tener acuerdos bilaterales.



GOBIERNO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE

ATUNTAQUI - ECUADOR

BOLETIN INFORMATIVO 123

EL ILPES ACTIVANDO PROCESOS DE DESARROLLO ENDOGENOS

ATUNTAQUI.- Desde este lunes se desarrolla en Atuntaqui, el Taller de Gestión del desarrollo local y regional, con miras a construir respuestas y propuestas de desarrollo desde sus actores y sus capacidades endógenas, organizado por la División de Desarrollo Productivo de CEPAL y el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, ILPES, brazo de capacitación de la CEPAL, gracias a alianzas estratégicas y gestiones realizadas por la presente administración municipal.

Con este curso-taller de alto rendimiento y corte participativo, el gobierno municipal de Antonio Ante, plasma parte de su propuesta de un nuevo modelo de gestión, donde incorpora el capital humano como eje del desarrollo integral y sustentable que asegure oportunidades de crecimiento con dignidad para toda la población anteña.

Para Iván Silva, jefe del Area de Gestión del Desarrollo Local y Regional del ILPES-CEPAL, Chile, todos los facilitadores, se convierten en activadores de una discusión donde la respuesta la tienen los 40 cursantes asistentes, aseguró que la respuesta de cómo hay que hacerlo, está normalmente en la base, en las personas que representan a la comunidad, nuestra labor principal, dijo, es ponerlos en contacto con las cosas que suceden en otros países, reflexionar sobre experiencias en desarrollo local, competitividad y otros tópicos de otros lugares de América Latina y acercarlos a la realidad local y regional.

Silva encuentra que el mayor problema está en las relaciones de confianza, en ponerse de acuerdo, en articularse para encontrar una dirección común, hallar una clara propuesta en las distintas áreas: social, económica e institucional; más que un problema de índole financiero.

Indicó además que la Comisión Económica para América Latina y el ILPES, instituciones de Naciones Unidas están mandatadas a tratar de activar procesos de desarrollo con los distintos países, analizar las alternativas que se ofrecen para desarrollar su capacidad competitiva, transformar lo que son amenazas ante el mundo globalizado en oportunidades, descubrir cuales son los potenciales o capacidades endógenas de la cultura arraigada desde la cual se puede construir.

27.07.05.

Lic. Zulema Obando Herrera
RELACIONADORA PUBLICA MAA

Departamento de Relaciones Públicas
MUNICIPIO DE ANTONIO ANTE
Tel. 906-030 Fax. 907-615



GOBIERNO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE

ATUNTAQUI - ECUADOR

BOLETIN INFORMATIVO 119

ESTE LUNES SE INAUGURA CURSO DE GESTION LOCAL

ATUNTAQUI.- Este lunes 25, a las 09:30, en las instalaciones del colegio Abelardo Moncayo de esta ciudad, se llevará a cabo el acto inaugural del curso de gestión estratégica local y regional que se prolongará hasta el 12 de agosto.

El curso-taller calificado como de alto rendimiento pretende proporcionar a los 40 participantes herramientas teóricas y prácticas para construir un plan estratégico cantonal con la participación de la sociedad civil.

Además se espera que este taller fortalezca la capacidad profesional y humana de las entidades descentralizadas, a fin de inducir un cambio de mentalidad respecto al rol fundamental que pueden jugar los gobiernos locales en la promoción y activación de procesos de desarrollo endógenos.

En cuanto a los profesores del curso, cuentan con amplia trayectoria en el tema, son de origen ecuatoriano, colombiano, chileno y mexicano y para la primera semana son los siguientes: María del Carmen Burneo, es graduada en Economía, en la Universidad Católica del Ecuador, doctora en economía en el Instituto de Ciencias de Rusia y es la Coordinadora Nacional del Proyecto MICIP-ONUDI -Ecuador; Elsamaria Castro es licenciada en Ciencias de la Comunicación, master en Sociología Política, catedrática de la FLACSO, sectorialista de Turismo y Descentralización-Ecuador; Iván Silva Lira, economista graduado en la Universidad de Chile, M.A. en Estudios del Desarrollo ISS (Holanda), jefe del área de Gestión del Desarrollo Local y Regional del ILPES-Cepal-Chile; Gustavo Abdo, economista, maestro en Economía de la FLACSO, director de Producción y Competitividad-Ecuador; Luis Lira ingeniero agrónomo graduado en la Universidad de Chile, M.A. en Estudios del Desarrollo (Holanda), funcionario del área de Gestión del Desarrollo Local y Regional del ILPES-CEPAL (Chile); quienes trabajarán la primera semana en: Marco Conceptual y Práctico del Desarrollo Local, Descentralización en Ecuador: Marco para el Desarrollo Local, Atuntaqui y su entorno como territorio de su análisis: visiones públicas, sociales y privadas.

Adicionalmente en esta primera semana los participantes realizarán el Taller en Creatividad y Metodología de Desarrollo Local.

De los cuarenta participantes, 10 pertenecen al gobierno local, 14 a la sociedad civil y los demás son delegados de la Universidad de Otavalo, Municipios de Ibarra, Otavalo, Pimampiro, Urcuquí, Cotacachi, Asamblea Cantonal de Cotacachi, AME, PROIMBABURA, Unidad de Servicios Empresariales PUCE-Ibarra, Universidad Técnica del Norte, CORPOIMBABURA y UDENOR.

21.07.05.

Bull (11)



GOBIERNO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE

ATUNTAQUI - ECUADOR

BOLETIN INFORMATIVO 111

GOBIERNO MUNICIPAL PROMUEVE CURSO DE GESTION ESTRATEGICA Y DESARROLLO LOCAL

ATUNTAQUI.- Gestiones realizadas por el Gobierno Municipal Anteño, ante la ONUDI- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y El Caribe), harán posible la realización del curso de gestión estratégica del desarrollo local y regional cuyo objetivo busca establecer las bases para construir un plan estratégico cantonal de corte participativo.

Anita Villarreal del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) explicó que este organismo será el encargado de impartir el curso que por su compleja temática es de alto rendimiento, los 40 participantes deberán cumplir con un horario estricto de 9 a 13:00. Agregó además que se amplió la invitación a los demás municipios con el objetivo de producir un efecto multiplicador sobre los distintos gobiernos y actores de la región.

Asistirán al taller el vicealcalde de Antonio Ante, dos concejales del Cabildo, funcionarios municipales cuyo perfil este ajustado a su desempeño, representantes de los sectores económico productivo del Cantón, federación de Barrios, gremios, asociaciones y técnicos designados de los municipios de Ibarra, Otavalo, Cotacachi, Urcuquí y Pimampiro.

Según Alicia Williner, alta funcionaria de la CEPAL, el curso pretende capacitar al profesional para delinear y gestionar planes estratégicos de desarrollo local, desde el punto de vista económico, social y político, sin perder de vista la globalidad del proceso de desarrollo regional y nacional.

Williner indicó que los asistentes tendrán la oportunidad de revisar conceptos, desarrollar criterios y aplicar técnicas e instrumentos mediante una metodología teórica y práctica. A lo largo del curso se realizará un ejercicio real de planificación estratégica aplicado al territorio sede del mismo. Básicamente se trabajarán sobre cuatro ejes: desarrollo económico local y fomento productivo, desarrollo social y capital humano, ordenamiento territorial e infraestructura y desarrollo institucional.

Este curso se desarrollará del 25 de julio al 12 de agosto en las instalaciones del colegio Abelardo Moncayo, es el primero que se imparte en el país en lo que va del año, otro con similares características se dicta al momento en México. Tiene un costo aproximado de 30 mil dólares, mismo que será asumido por la CEPAL.

08.07.05.

Lic. Zulema Obando Herrera
RELACIONADORA PÚBLICA

Imbabura - Cantones

DIARIO EL NORTE
Julio 29 de 2005
Pág. 8

ILPES activando procesos de desarrollo endógenos

* Las experiencias que suceden en otros países de América Latina, en desarrollo local, competitividad y otros tópicos, están siendo expuestos en el Taller de Gestión.

ATUNTAQUI

Desde el lunes se desarrolla en Atuntaqui, el Taller de Gestión del desarrollo local y regional, con miras a construir respuestas y propuestas de desarrollo desde sus actores y sus capacidades endógenas.

El evento es organizado por la División de Desarrollo Productivo de CEPAL y el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), gracias a alianzas estratégicas y gestiones realizadas por la municipalidad anteña.

A criterio de Iván Silva, jefe del área de Gestión del Desarrollo Local y Regional del ILPES-CEPAL, Chile, todos los facilitadores, se convierten en activadores de una discusión donde la respuesta la tienen los aproximadamente 40 cursantes asistentes.

Aseguró que la respuesta de cómo hay que hacerlo, está normalmente en la base, en las personas que representan a la comunidad; "nuestra labor es ponerlos en contacto con las cosas que suceden en otros países

otros tópicos de otros lugares de América Latina y acercarlos a la realidad local y regional.

Con este curso-taller de corte participativo, el gobierno municipal de Antonio Ante, plasma parte de su propuesta de un nuevo modelo de gestión, donde incorpora el capital humano como eje del desarrollo integral y sustentable que asegure oportunidades de crecimiento para toda la población anteña, dijo el Alcalde Richard Calderón.

Asimismo Silva encuentra que el mayor problema está en las relaciones de confianza, en ponerse de acuerdo, en articularse para encontrar una dirección común, hallar una clara propuesta en las distintas áreas: social, económica e institucional, más que un problema de índole financiero.

Indicó que la Comisión Económica para América Latina y el ILPES, instituciones de Naciones Unidas, están delegadas a tratar de activar procesos de desarrollo con los distintos países, analizar las alternativas que se ofrecen para desarrollar su capacidad competitiva,

DIARIO LA HORA
Julio 27 de 2005
Pág. A8



El objetivo del taller es fomentar el desarrollo de Atuntaqui.

Quieren más gestión local

ATUNTAQUI, LA HORA.

En su portafolio tiene una libreta de anotaciones y en su mente varias ideas para compartir, así un motivado Santiago Salgado, de 29 años de edad, asiste al colegio Abelardo Moncayo.

Santiago es parte del curso taller de gestión local que se realiza en las instalaciones del colegio Abelardo Moncayo para fortalecer la capacidad profesional y humana en las entidades públicas y privadas.

Hasta el 12 de agosto se buscará inducir un cambio de mentalidad respecto al rol que pueden jugar los gobiernos locales en la promoción y activación de los procesos de desarrollo, explicó María del Carmen Burneo, coordinadora nacional del Ministerio de Industria Comercio Internacional y Pesca. (MICIP).

Los temas en los que trabajarán los participantes son: el marco para el desarrollo local. Analizarán a Atuntaqui y sus visiones públicas, sociales y privadas.

TALLER >>
**Capacitadores
y participantes**

40

personas participan y son de gobiernos locales, sociedad civil, universitarios y representantes de Asambleas Cantonales.

10

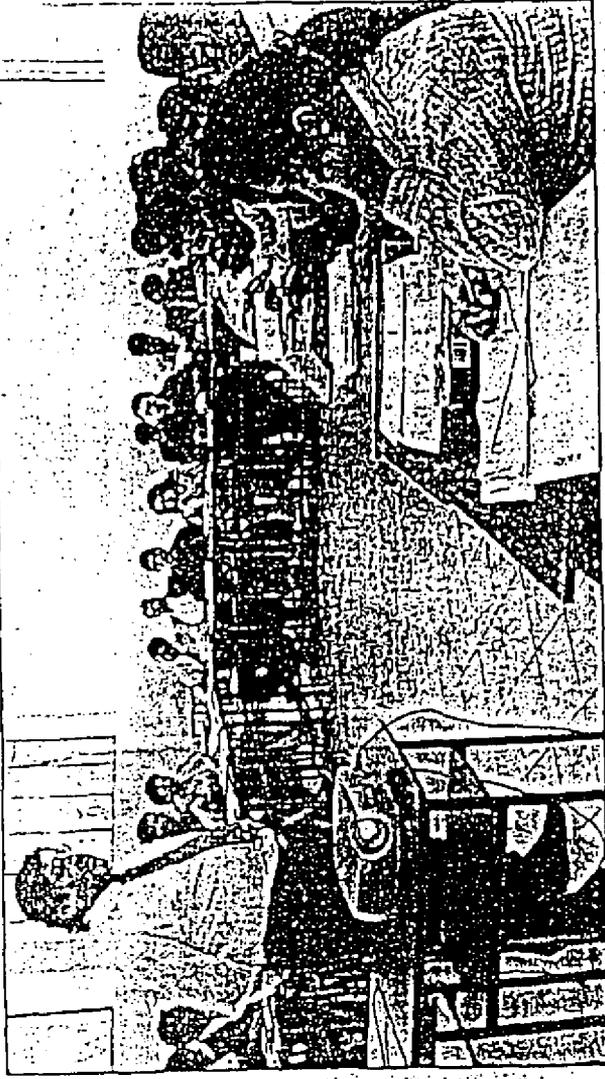
capacitadores forman parte del proyecto y son de origen ecuatoriano, colombiano, chileno y mexicano.

Para Iván Silva, capacitador, el taller proporcionará herramientas teóricas y prácticas para construir un plan estratégico cantonal.

Como complemento de lo teórico se realizará en esta primera semana el primer taller en creatividad y metodología de desarrollo local.

Una experiencia que para Santiago es única y que espera ponerla en práctica en un futuro cercano.

Capacitación para gestionar planes estratégicos de desarrollo local



Momento en que se estaba desarrollando el curso

Atuntaqui. Este taller fortalezca la capacidad profesional y humana de las entidades descentralizadas, a fin de inducir un cambio de mentalidad respecto al rol fundamental que pueden jugar los gobiernos locales en la promoción y activación de procesos de desarrollo endógenos.

Al evento asistieron las Juntas y Parroquiales de Antonio Ante, Federación de Barrios de Atuntaqui, Cámara de Comercio, Asamblea Cantonal, PROBAMBURA, Comisión de Ambiente, UDENOR, Corporación de comunidades indígenas, Asociación de Municipalidades del Norte AME, entre otras organizaciones e instituciones públicas y privadas.

Además se espera que

Según los organizadores este curso exige dedicación exclusiva y los participantes deben cumplir con los procedimientos de evaluación

individuales y grupales establecidos por la dirección del mismo, respecto de su desempeño académico y participación en cada uno de los seminarios, talleres y trabajos previstos. Además indicaron que durante todo el curso se realizará un ejercicio real de planificación estratégica aplicado al territorio de Atuntaqui, mediante el cual, utilizando los conceptos entregados y una metodología lineamientos de desarrollo concretos para la realidad bajo análisis en las cuatro áreas temáticas en las cuales se divide el curso: desarrollo económico local y fomento productivo; desarrollo social y capital humano; ordenamiento del territorio e infraestructura y desarrollo Institucional.

Al finalizar el curso se dispondrá de una propuesta concreta de desarrollo sobre la cual se podrá orientar el

Imbabura - Cantones

Del desarrollo local y regional

Se inició curso de gestión estratégica en Atuntaqui

ATUNTAQUI. Técnicos de CEPAL, y articulación y fomento productivo, ejercicio de desarrollo local y regional del ILPES-CEPAL, y otros invitados especiales estuvieron en el acto de inauguración y luego se dirigió a las instalaciones del colegio Nacional "Abelardo Moncayo" en Atuntaqui, donde se desarrollarán los talleres que parten del marco conceptual y práctico del desarrollo local, ordenamiento territorial y análisis regional, redes empresariales, y de este desarrollo institucional se distribuyen en toda la población, dijo la economista Burneo.

El curso, que este trabajo va a ser un impulso del desarrollo social y productivo del cantón Antonio Ante y la provincia. Comprendemos nosotros que la competitividad no es más que integrar los esfuerzos de

los actores productivos, sociales e institucionales con el fin de facilitar el desarrollo y de que los



Inauguración del evento regional en Atuntaqui

La Gestión local será abordada en un taller

La capacitación de prolonga hasta el 12 de agosto y participan 40 representantes de gobiernos locales de la provincia, organismos y universidades.

Ibarra.-Hoy lunes, a las 09:30, en las instalaciones del Colegio Abelardo Montcayo de Atuntaqui se inaugura el curso de gestión estratégica local y regional que se prolongará hasta el 12 de agosto.

El curso-taller calificado como de alto rendimiento pretende proporcionar a los participantes herramientas teóricas y prácticas para construir un plan estratégico cantonal con la participación de la sociedad civil. Además se espera que el taller fortalezca la capacidad profesional y humana de las

entidades descentralizadas, a fin de inducir a un cambio de mentalidad respecto al rol fundamental que pueden jugar los gobiernos locales en la promoción y activación de los procesos de desarrollo.

Los disertadores de las charlas cuentan con una amplia trayectoria y experiencia en el campo. Los docentes son de origen chileno, ecuatoriano, colombiano y mexicano. En la primera semana se contará con la presencia de María del Carmen Burneo, secretaria general de la Universidad Católica del Ecuador, es además doctora en economía en la el Instituto de Ciencias de Rusia y es coordinadora Nacional del Proyecto MICIP-ONU-DI-Ecuador. También esta-

rá Elsamaría Castro, quien es licenciada en Ciencias de la Comunicación, master en Psicología Política, catedrática de la FLACS, sectorialista de Turismo y Descentralización-Ecuador. Otro de los disertadores es Iván Silva Lira, eco-

Hasta el final de la prime-
absoluto dominio albo.
jugada marcará el fin del
salio apenas desviado. Esta
do y probó un remate que
varios zagueros, se acorrio-
recibió el balón, eludió a
buena opción. El volante
mismo Méndez generó una
A los 27 minutos, el
perfecto de Edison Méndez.
no pudo conectar un centro,
ampliar el marcador cuando
una buena opción de
el gabo García se perdió.
ampliamente. Al minuto 18,
hora, los albos dominaron.
Luego, hasta la media ce

EL NORTE

Ibarra, 23 de julio del 2005

8

Este lunes

Inicia curso de gestión local

ATUNTAQUI ticipantes herramientas del Proyecto MICIP-son delegados de la Univer-
teóricas y prácticas para ONUDI-Ecuador; Elsa versidad de Otavalo,
construir un plan estraté- María Castro, sectori- municipios de Ibarra,
gico cantonal con la par- alista de Turismo y De- Otavalo, Pimampiro.
ticipación de la sociedad scentralización-Ecua- Urcuquí, Cotacachi,
civil. dor; Iván Silva Lira, jefe Asamblea Cantonal de
En cuanto a los pro- Cotacachi, AME, PRO-
fesores del curso, es- Desarrollo Local y Re- IMBABURA, Unidad de
tos cuentan con amplia gional del ILPES-Cepal- Servicios Empresariales
trayectoria en el tema, Chile; Gustavo Abdo, PUCE-Ibarra, Univer-
son de origen ecu- director de Producción sidad Técnica del Norte,
atoriano, colombiano, y Competitividad-Ecua- CORPOIMBABURA y
chileno y mexicano. La UDENOR.
primera semana lo di- Se conoció que de los
rigirán María del Car- cuarenta participantes, mana, del 1 al 5 de agos-
men Burneo, doctora en to, se tratarán: redes em- presariales y articulación
Economía y actúa como ermo local, 14 a la so- y fomento productivo,
Coordinadora Nacional ciedad civil y los demás



María del Carmen Burneo, será una de las panelistas.

redes empresariales y problemas y soluciones, con profesionales en Atun- taquí, identificación de internacionales.

Del 25 de julio al 12 de agosto se realizará
la capacitación

Municipios hablarán de Gestión Estratégica y desarrollo local

Atuntaqui.-

El Cabildo de Antonio Ante dio a conocer que por gestiones de esta dependencia del 25 de julio al 12 de agosto -en las instalaciones del Colegio Abelardo Montecayo- funcionarios de los gobiernos locales se capacitarán en "Gestión estratégica y desarrollo local" a cargo de la ONUDI-CEPAL (Comisión Económica para América Latina y El Caribe). El objetivo de la capacitación es establecer las bases para construir un plan estratégico cantonal de corte participativo. La capacitación tiene un costo

Anita Villarreal del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) explicó que este organismo será el encargado de impartir el curso que por su compleja temática, los 40 participantes deberán cumplir con un horario de 09:00 a 18:00. Agregó además que se amplió la invitación a los demás municipios con el objetivo de producir un efecto multiplicador sobre los distintos gobiernos y actores de la región.

Asistirán al taller el vicealcalde de Antonio Ante,

dos concejales de este cantón, cuyo perfil este ajustado a su desempeño, representantes de los sectores económicos, federación de barrios, gremios, asociaciones y técnicos designados por los municipios de Ibarra, Otavalo, Cotacachi, Urcuquí y Pimampiro.

Según Alicia Williner, funcionaria de la CEPAL, el curso pretende capacitar al profesional para delinear y gestionar planes estratégicos de desarrollo local, desde el punto de vista económico, social y político, sin perder de vista la globalidad del proceso de desarrollo regional y nacional.

Indicó que los participantes tendrán la oportunidad de revisar conceptos, desarrollar criterios y aplicar técnicas e instrumentos mediante una metodología teórica y práctica. A lo largo del curso se realizará un ejercicio real de planificación estratégica aplicado al territorio sede del mismo. Explicó que se trabajará sobre cuatro ejes: desarrollo económico local y fomento productivo, desarrollo social y capital humano, ordenamiento territorial e infraestructura y desarrollo institucional.

En Antonio Ante

Promueven curso de gestión estratégica y desarrollo local

ATUNTAQUI

Con el objetivo de establecer las bases para construir un plan estratégico cantonal de corte participativo en Antonio Ante, La Comisión Económica para América Latina y El Caribe (ONUDI-CEPAL), hará posible la realización del curso de gestión estratégica del desarrollo local y regional.

Anita Villarreal, del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), explicó que este organismo será el encargado de impartir el curso que por su compleja temática es de alto rendimiento.

Los 40 participantes deberán cumplir con un horario estricto de 09:00 a 18:00. Agregó que se amplió la invitación a los demás municipios con el objetivo de producir un efecto multiplicador sobre los distintos gobiernos y actores de la región.

Al taller asistirán el vicealcalde de Antonio Ante, dos concejales

rios municipales, cuyo perfil esté ajustado a su desempeño, representantes de los sectores económico productivo del cantón, Federación de Barrios, gremios, asociaciones y técnicos designados de los municipios de Ibarra, Otavalo, Cotacachi, Urcuquí y Pimampiro.

Según Alicia Williner, alta funcionaria de la CEPAL, el curso pretende capacitar al profesional para delinear y gestionar planes estratégicos de desarrollo local, desde el punto de vista económico, social y político, sin perder de vista la globalidad del proceso de desarrollo regional y nacional.

Williner indicó que los asistentes tendrán la oportunidad de revisar conceptos, desarrollar criterios y aplicar técnicas e instrumentos mediante una metodología teórica y práctica.

Básicamente se trabajarán sobre cuatro ejes: desarrollo económico local y fomento productivo, desarrollo social y capital humano, ordenamiento territorial e infraestructura y desa-

La CEPAL es una de ellas

Apoyo internacional llega a Antonio Ante

AYUNTAQUI

Con la intención de mejorar las condiciones de vida de la población anteña, optimizar los servicios y fomentar la participación ciudadana, entre otros ámbitos, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) dictará un curso con visión de adelanto.

Según el alcalde, Richard Calderón, este beneficio se dará en cuatro cantones de Latinoamérica, entre los que consta Antonio Ante y cuenta con el apoyo del Instituto Latinoamericano de Planificación y Social, en el que se capacitará aproximadamente a 30 ciudadanos anteños.

"La finalidad es tener personal debidamente ca-

pacitado propio del cantón a fin de proyectar el desarrollo local, quienes trabajen en proyectos en Antonio Ante, deben saber la realidad en la que se halla la jurisdicción", enfatizó.

Aseveró una vez que las personas obtengan los conocimientos, a través del curso, ellos serán quienes encaminen las ideas en beneficio social del cantón y la provincia de Imbabura, pues, según Calderón, la idea se pretende expandir a nivel regional.

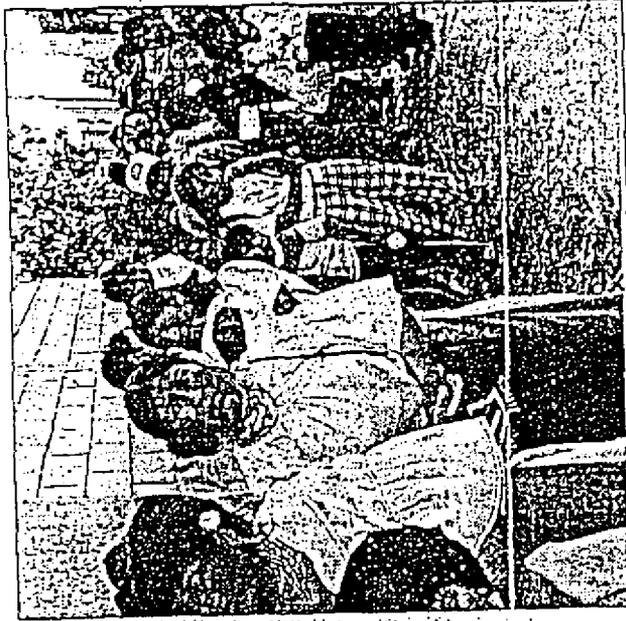
La autoridad informó que una de las principales áreas que quiere fomentar y reforzar es la participación ciudadana, basándose en el adelanto de la producción, integración de las parroquias urbanas y rurales a la dinámica económica del cantón.

Calderón indicó que es fundamental que toda la población entienda y aproveche el crecimiento socio-económico que está generando Antonio Ante. "Pero no solo nosotros queremos beneficiarnos, invitamos a los demás gobiernos locales a que sean parte de este proceso", puntualizó.

Participantes

Dijo que para tener acceso al curso no se requiere que las personas participantes hayan obtenido instrucción universitaria, solamente se necesita un mínimo grado de conocimientos; se invitará a los representantes de la sociedad civil del cantón como: Juntas Parroquiales, Federación de Barrios, líderes de hombres y mujeres.

Del 25 de julio al 12 de



Mecanismos de participación serán tratados en el curso.

agosto es la fecha tentativa para que se efectúe el proyecto de aprendizaje, en donde los técnicos del Instituto Latinoamericano de Planificación y Social darán a conocer las experiencias logradas a nivel Latinoamericano, para luego llegar a establecer los mecanismos adecuados para que Antonio Ante alcance un desarrollo local en todos sus ámbitos.

Otros datos

A inicios de la administración, en enero, la municipalidad expuso a la CEPAL la idea de buscar el desarrollo socio-económico del cantón a través de diferentes proyectos, por ello el apoyo de la organización del curso.

La municipalidad como contraparte, para el proyecto será encargada de la logística y la voluntad política.

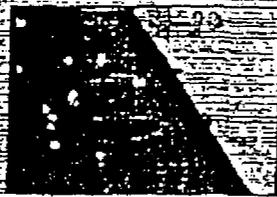
La intención es fomentar un desarrollo local sostenible. Estarán inmersos los sectores sociales y económicos.

Viernes 16 de septiembre de 2005

BREVES

'Expoferia' se prepara

Atuntaqui. En febrero, 10 días, mañana observará la feria. El estudio de la ciudad para el evento...



Una marca para la ciudad 'textil'

ATUNTAQUI, LA HORA

Crear en la mente de los visitantes una imagen de Atuntaqui, es el objeto de 'Marca Ciudad', un estudio que la Cámara de Comercio de Antonio Ante realiza.

Más que un logotipo y un jingle que motiven a los turistas a venir al cantón queremos que Atuntaqui sea un lugar de estadía y no de paso, dijo Santiago Salgado, director ejecutivo de la Cámara de Comercio de Antonio Ante.

La idea de construir la marca de la ciudad que destaque los atractivos gastronómicos, culturales, artesanales y textiles...

Como ella, un 73 por ciento de los visitantes considera a Atuntaqui un lugar de paso porque no ofrecen una gran variedad de...



Quiere promocionar los atractivos que Atuntaqui ofrece, según el estudio 'Marca Ciudad'.

El proyecto A través de una estrategia de marketing (diagnóstico, estudio de mercado) y un plan de publicidad el proyecto 'Marca Ciudad', pretende que crear estrategias para que durante todo el tiempo y no solo antes de cada feriado, los turistas visiten el cantón.

LA HORA

4 DE SEPT. DE 2005

Feria. Las aulas del instituto 'Alberto Enríquez' resultan pequeñas e incómodas

Todo Atuntaqui será recinto

Cada año se incrementa el número de empresarios que quieren participar en la feria, pero por el espacio no pueden hacerlo.

ATUNTAQUI, LA HOJA.

Pelura, alfombra, rótulos y el tingitío de los campesarios, transforman las aulas del colegio 'Alberto Enríquez' en locales comerciales.

Paulina Calderón, de 28 años de edad, es propietaria de tejidos 'Doménica', ella cada año invierte dinero para su stand en adecuación que al final incrementan los precios de las prendas.

El costo del stand, los arregos que liaga, más el hecho de que por ser feria los precios deben ser bajos hace que las ganancias sean pocas", dijo Lorena Grjalva, empresaria textil.

Hace cinco años, las Címaras de Comercio y de la Producción de Antonio Ante (organizadores de la 'Expoferia' y 'Moda Verano' respectivamente) rentan las instalaciones del colegio como recinto ferrial. La gran afluencia de turistas hace que las áreas

"Ya es hora de salir del ins-

tuto 'Alberto Enríquez' y tener un propio recinto".

Lorena Grjalva, propietaria de 'La Fábrica'.



"Las áreas destinadas a

los stands resultan pequeñas y tan pequeñas y en muchos casos no apropiadas para poder dar buen servicio".

Santiago Salgado, director ejecutivo de la Cámara de Comercio de Antonio Ante.



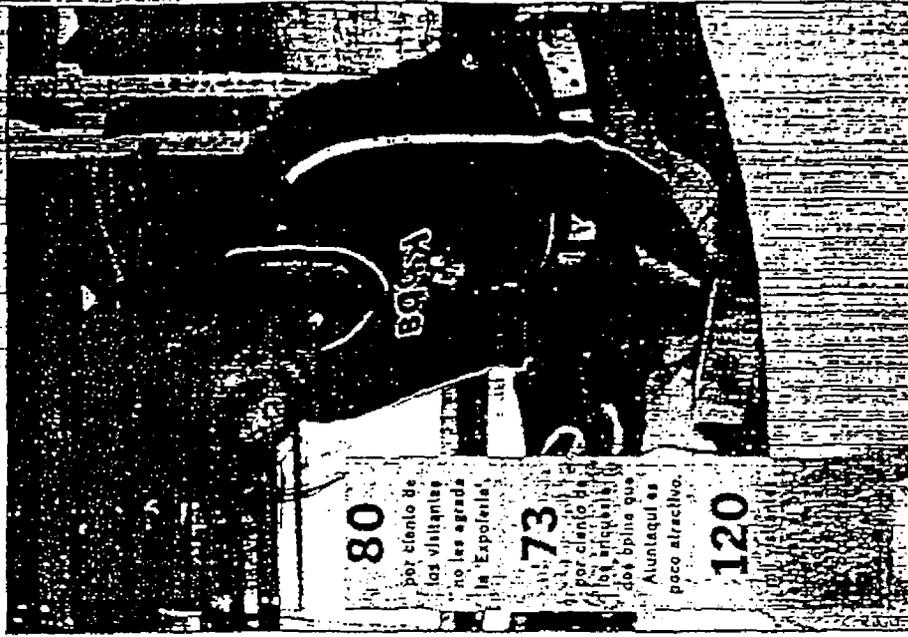
"La propuesta es realizar la Expoferia Atuntaqui 2006 en la propia ciudad".

Patricio Ruiz, presidente de la Cámara de Comercio de Antonio Ante.

dulos profesionales, ferias, exhibas y juegos protécnicos.

"El objeto es que los visitantes tengan múltiples opciones durante las cinco días de la 'Expoferia'", dijo Salgado.

Los locales que no estén en el



80

por ciento de los visitantes no les agrada la 'Expoferia'.

73

por ciento de los arquitectos de la región que Atuntaqui es poco atractivo.

120

El recinto ferrial no tiene ubicación adecuada para todos los empresarios.

con sillas cerca de la estación.

Para el proyecto la Empresa 'Kook' (organizadora de eventos como fiestas de Quito, programación en el teleférico) realizó estudios de factibilidad.

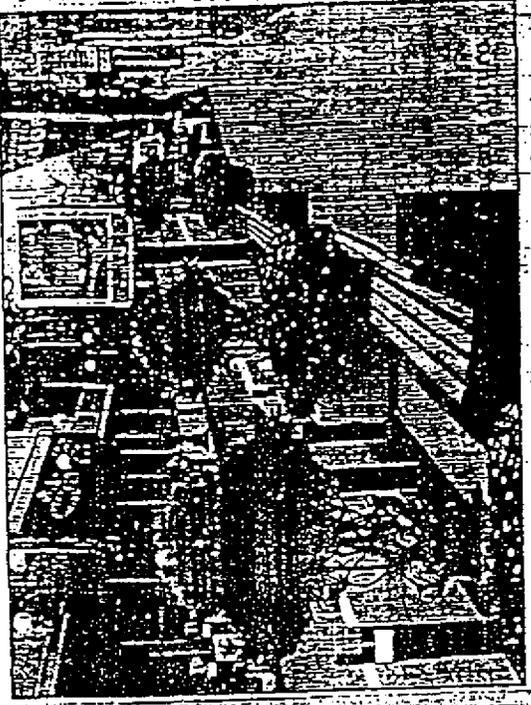
Atuntaqui es una ciudad que

ferrial será

San Jacinto



Se harán semipentonar a la calle 'General Enriquez' desde 'García Moreno' hasta la 'Pérez Muñoz'.



Iluminación, áreas verdes, pequeños parquedetos, protectores metálicos para peatones serán algunos de los cambios.

14 cuadras se iluminarán con el proyecto
100 metros será el espacio para el estacionamiento.
4 cuadras serán la primera etapa.

BREVES

Comunidad Cotacachi
 Cotacachi, provincia de Cotacachi, a las 10h00, se realizará un desfile por el templo de San Pedro y San Pablo, en la concentración será en el parque 'La Matriz'.
Desfile de la alegría
 Cotacachi. A partir de las 15h30 el desfile de la alegría y la confraternidad se tomará las principales calles de la ciudad. Bailables, comparsas, carros alegóricos y bandas populares, serán algunos de los atractivos para los turistas nacionales y extranjeros que a las 18h00, en el parque 'La Matriz' conocerán al nuevo 'turista millón'.



Los turistas nacionales y extranjeros que a las 18h00, en el parque 'La Matriz' conocerán al nuevo 'turista millón'.

Atuntaqui quiere renovar

a remodelación urbana empezará con 'Pretil'. Otros proyectos para mejorar el aspecto se realizarán.

ATAUNTAQUI, LA HORA.

Aceras más grandes de piedra labrada, jardinerías e iluminación, serán algunos de los componentes que transformarán a la calle General Enriquez, en Atuntaqui.
 "Queremos mejorar a nuestra ciudad", dijo César Villegas, coordinador del proyecto.
 Los cambios a los que se refiere César son convertir a la

bajo su brazo espera un cliente mientras conversa con su compañero. Su taxi, hace varios años atrás, ocupa el estacionamiento junto al parque. "Con este trabajo mantengo a mi familia, pero con una buena ubicación no existiría problema", dijo.
 En la propuesta está destinada un área para estacionamiento de dos taxis. "Se conservará el espacio para que los conductores que hace 43 años ocupan el lugar continúen con su trabajo y buscaremos una alternativa para ubicar a los otros miembros de la cooperativa", dijo Villegas.

Mirian Játiva, de 33 años de edad, es propietaria de un local comercial ubicado en la zona que remodelarán. Mientras arregla las piñatas que vende en su local piensa en cómo la propuesta beneficiará a su negocio. "El estacionamiento sería un inconveniente pero si más personas visitan mi altura valdrá la pena", dijo.
 Socializaron las propuestas a través de reuniones, exposiciones y encuestas con los pobladores del sector. "Tenemos una buena aceptación, porque todos queremos ver a Atuntaqui más hermosa", dijo Villegas.

Socializaron las propuestas a través de reuniones, exposiciones y encuestas con los pobladores del sector. "Tenemos una buena aceptación, porque todos queremos ver a Atuntaqui más hermosa", dijo Villegas.

Ciudad. Quieren crear atractivos para atraer el turismo nacional y extranjero

'Pretil' tendrá nueva imagen

La primera fase de remodelación urbana empezará. Iluminación, bancas, áreas verdes y piletas serán algunos de los cambios.

ATUNTAQUI, LA HORA

Cada mañana, diez escuelones separan a Maribel Jimbalongo, de 30 años de edad, de su negocio. Hace tres meses, ella arrendó un local comercial en el 'Pretil'. La tradición del lugar sumado a que varias personas caminan por el sitio fueron los motivos para escogerlo para el cambio.

"Una remodelación del 'Pretil' atraerá a más gente y los comercios nos beneficiaremos", dijo Maribel.

La propuesta hacer de Atuntaqui una ciudad más atractiva es el objeto de la remodelación del 'Pretil'.

El pasado jueves, la Cámara Edilicia junto al alcalde, Richard Calderón, aprobaron unánimemente la nueva imagen del lugar.

"Dentro de 15 días empezaremos con la primera fase", dijo Marcela Romero, miembro de la constructora que realizará la propuesta.

La etapa a la que se refiere Marcela, consta de un cambio

que conservará los parámetros anteriores del sitio.

El nuevo rostro del 'Pretil'

Un alero para presenciar actuaciones culturales, bancas, áreas verdes e iluminación serán algunos de los nuevos atractivos.

"Queremos que exista sea un área de reunión familiar y atractivo para los visitantes", dijo Marcelo.

Integrarán el 'Pretil' al parque con la peatonalización de la calle Sucre.

Mosáicos en el piso, piletas en la parte baja y una plataforma desmontable (en proceso de aprobación) que conectará el alero con la pileta central del parque para realizar desfiles de moda, serán parte de los cambios.

"Conservaremos lo tradicional del lugar", dijo Romero. Los formas cóncavas y convexas del parque central son la inspiración para el diseño del nuevo 'Pretil'.

Pronto una realidad.

El tiempo que tarde la construcción de la obra es la preocupación



El 'Pretil' será la primera etapa de regeneración urbana de Atuntaqui.

Una construcción para todos. La remodelación para personas con accesos para personas con discapacidad, niños y ancianos.

"Queremos que, todos disfruten de los atractivos de la remodelación", dijo Marcelo.

El proyecto se socializó con los moradores a través de reuniones periódicas.

"La ciudad tiene que cambiar físicamente para ser un atractivo de propios y extraños", dijo Carmen Posada, directora del sector.

Quieren

mos que

los turis

tas vengan con su

familia y disfruten

de nuevos

atractivos.

Richard Calderón,

Alcalde de Atuntaqui.

Feria. Ahora todo Atuntaqui será recinto ferial

Una ciudad que va a ritmo de 'Expoferia'

El Municipio aprobó la propuesta. La 'Cámara de Comercio empezó con los preparativos

ATUNTAQUI, LA HORA

Hace cinco años, la diversificación lizo que los productores ante nos busquen nuevos mercados. "Con la nueva moneda perdimos clientes", dijo Luisa Jácome, empresaria. Así nació la primera feria. Ixill con el objetivo de atraer visitantes y compradores al cañón.

Con el tiempo, gente de todo el país empezó a vestirse con las prendas producidas en Atuntaqui.

Las aulas del colegio 'Alberca de Enriquez' acogieron esta año a miles de turistas. "Las instalaciones son incómodas y pequeñas", dijo Esteban Rubio, turista.

Convo Esteban, más del 80 por ciento de los visitantes piensan que las instalaciones

del Instituto son desagradables, según el estudio 'Marca ciudad', realizado por la Cámara de Comercio de Antonio Ante.

La propuesta
Barretas de protección servirán de paredes, los almacenes serán los stands junto al coliseo, la plaza, los restaurantes, heladerías y calles formarán el nuevo recinto ferial.

Cerca de 100 mil habitantes viajarán a Atuntaqui, para disfrutar de los diferentes eventos que la 'Cámara de Comercio' organizará.

Peleas de gallos, programas deportivos, conciertos, diseños de moda, juegos para niños, entre otras actividades motivarán a que las personas visiten la ciudad.

"El objeto es hacer que la ropa no sea la única atracción y potenciar otros atractivos", dijo Annie Kocil, gerente general de la agencia organizadora del evento.

Juan Manuel Rosales visitó Atuntaqui en los días de feria. "Compré varios artículos pero al regresar no supe en dónde

quedaban los locales comerciales", dijo.

Como Juan Manuel, un gran porcentaje de turistas no recuerdan el lugar en donde adquirieron las prendas, ahora irán en los propios almacenes de la ciudad.

En la plaza estará ubicada la molleña, mientras que en el parque los productores y artesanos, que estén lejos del área comercial.

La publicidad tendrá un enfoque distinto al tradicional. "Buscará ser una alternativa de diversión familiar", dijo Patricio Ruiz, presidente de la Cámara de Comercio.

La idea está patentada. En los próximos días, la 'Cámara de Comercio' y la agencia 'Köck', organizadora de los eventos de fiestas de Quito, comercializarán los espacios a las empresas auspitrantes y realizarán el cronograma de eventos de la próxima 'Expoferia'.

"El objeto es que la gente no solo visite Atuntaqui por las prendas sino por los otros atractivos que tiene"

Santiago Salgado, Director ejecutivo de la



Logo de tres días de capacitación, los comuneros operarán los sistemas de agua potable.

Comuneros operarán los sistemas de agua

PIMAMPIRO, LA HORA

Hace meses, el Municipio con el apoyo de la Cooperación Técnica Belga construyó cinco sistemas de agua potable en Sigispimba, Mariano Acosta, La Armentia, Chiquiyacu y Guagala.

El día de hoy, cerca de 30 pobladores de estas comunidades, durante tres días, aprendieron sobre el mantenimiento y operación de los sistemas.

La capacitación tuvo por objeto que los comuneros operen y mantengan el agua potable. Maribel, de 38 años de edad, cursa la quinta clase de la escuela. Como María, los primeros de los sistemas

temas del "quid" villal... funcionan en otros sectores. "La importancia de la capacitación radica en que los participantes tuvieron su entono, como los neficarios, se responsabilizarán del mantenimiento y operación de los sistemas de agua potable", dijo Juan Pardeza, jefe de la salud de Pimampiro. Como María, las mujeres aprendieron a operar los sistemas de agua potable. Maribel, de 38 años de edad, cursa la quinta clase de la escuela. Como María, los primeros de los sistemas



ANTONIO ANTE
GOBIERNO MUNICIPAL



Encuentro
Cantonal
COMUNIDAD Y PARTICIPACIÓN

El Gobierno Municipal de Antonio Ante

*Tienen el alto honor de invitar a Ud. (s) a
PARTICIPAR EN EL ENCUENTRO CANTONAL.*

Asista a La Gran Asamblea, para juntos definir nuestro futuro.

*Lugar: Instituto Teodoro Tapasco Albaso Enriquez
Fecha: Sábado 22 de Octubre
Hora: 8:00*

Cada día avanzamos



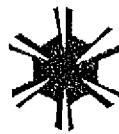
*Para juntos
definir
nuestro futuro*



EL GOBIERNO MUNICIPAL DE ANTONIO ANTE
TE INVITA A PARTICIPAR EN EL ENCUENTRO
CANTONAL

Asiste a La Gran Asamblea.

ESTE SÁBADO 22 DE OCTUBRE A PARTIR DE LAS 8:00
EN EL INSTITUTO TECNICO SUPERIOR ALBERTO ENRIQUEZ.



ANTONIO ANTE
GOBIERNO MUNICIPAL

*Cada día
avanzamos*



El Gobierno Municipal de Antonio Ante, ha establecido las siguientes mesas temáticas:

1. DESARROLLO ECONOMICO PRODUCTIVO

Asumir la importancia del crecimiento económico del Cantón para el mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes.
PARTICIPAN:
• Sectores: textil y artesanal - turismo y transporte - agropecuaria y mercados.

2. DESARROLLO SOCIAL Y COBERTURA DE SERVICIOS

Establecer acuerdos sobre el mejoramiento de atención a necesidades sociales, propiciando el desarrollo humano.
PARTICIPAN:
• Salud • Educación • Equidad y derechos • Niñez y adolescencia • Servicios básicos (Agua Potable, Alcantarillado y Comunicación.)

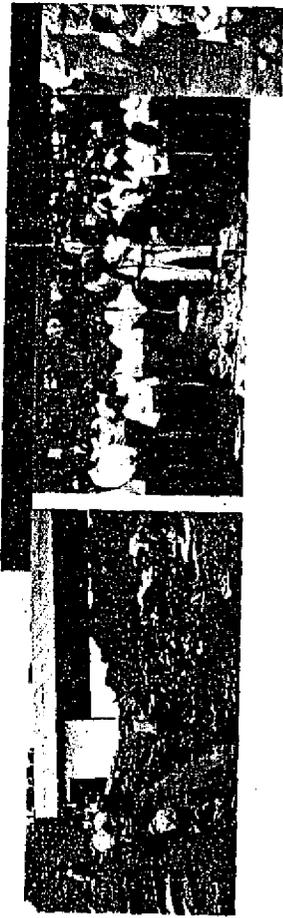
3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL RESPONSABILIDAD Y PARTICIPACION

Involucrar a la ciudadanía en los procesos de participación activa orientados a la toma de decisiones importantes del Cantón.
PARTICIPAN:
• Representantes institucionales del sector público y la sociedad civil.

El encuentro cantonal es el espacio adecuado en el que todas las personas que vivimos en el Cantón Antonio Ante, debemos participar con nuestras ideas para construir un nuevo y mejor Cantón, donde podamos alcanzar el bienestar de todos.
Los proyectos y necesidades que tengamos, serán discutidas y analizadas, para juntos plantear las mejores soluciones.

Intégrate hoy mismo a nuestras mesas temáticas, tus ideas son importantes y las queremos escuchar. Participa en tu parroquia, barrio, club, organización o de manera personal, en cada una de las mesas que se encuentran desarrollando.

Cada día mejoramos



4. IDENTIDAD, CULTURAS Y DEPORTES

Generar valores que nos fortifiquen e identifiquen como un pueblo intercultural orgulloso de sus raíces.
PARTICIPAN:
• Grupos: culturales - deportivos - socio - organizativos.

5. GESTION AMBIENTAL

Definir las líneas del desarrollo ambiental con criterios de solidaridad y respeto a la naturaleza.
PARTICIPAN:
• Grupos de gestión ambiental • empresarios y productores varios.



Anexos a Informe Final

**Programa Integrado
Ecuador**

**Componente Dos
Desarrollo sustentable
de competitividad
Industrial mediante
clusters**

**Pilotos Ecuador:
Atuntaqui y Ambato**

SF/ECU/02/A01

ANEXO INFORME FINAL

SOSTENIBILIDAD DE PROGRAMA DE DESARROLLO PRODUCTIVO LOCAL

El Programa MICIP ONUDI desarrolló actividades dentro del programa en dos pilotos en Ecuador: en la ciudad de Atuntaqui y en Ambato, con diversos componentes en cada una de estas.

I. PILOTO EN ANTONIO ANTE

Los sub componentes desarrollados en **ATUNTAQUI** fueron:

- Asistencia técnica en planta hacia mejoras de calidad y productividad;
- Capacitación técnica para dotar de conocimientos a los mandos directivos medios y operativos de las empresas;
- Fortalecimiento gremial y generación de servicios comunes al sector empresarial desde los gremios, con el fin de mejorar las condiciones de desarrollo productivo;
- Diagnóstico y mejoramiento de oferta de formación técnica en las regiones de influencia del Programa, con el fin de conocer la oferta y características, analizar fortalezas y debilidades y promover los cambios hacia la mejorar de la calidad de la formación y capacitación técnica local;
- Desarrollo de redes empresariales horizontales y verticales, para mejorar las condiciones de producción y combatir las desventajas de las PYMES;
- Apoyo a la elaboración del plan de desarrollo local y facilitar espacios para la articulación entre actores de la localidad, y hacia la construcción de una visión común del cluster.
- Así como el desarrollo de marketing territorial dentro de la planificación estratégica participativa del desarrollo económico local; con el fin de contar con la estrategia consensuada de desarrollo un sistema productivo territorial; y la imagen de cluster.

Los resultados han sido buenos en todos los componentes, aunque en algunos de ellos los avances fueron mayores que en otros.

Se señalan a continuación los elementos que permitirán la sostenibilidad de los ejes estratégicos para el desarrollo productivo local en el Cantón Antonio Ante.

- a) **Mejora de competitividad basada en el desarrollo de los procesos productivos con mejoras sustanciales de la productividad de las empresas.**

Los empresarios participantes en el programa en número de 15 fueron los pioneros de mejoras, los miasmas que sin embargo, se han estimado

llegaron en forma directa a al menos 50 empresas, por las relaciones familiares que mantienen los empresarios del programa con otros empresarios de la localidad. También, se extendieron los conocimientos en técnicas de producción y cambios en procesos productivos a través de las redes empresariales formadas entre empresarios participantes dentro del programa y otros que no habían participado dentro del programa.

Sin embargo, lo fundamental de la sostenibilidad se debe a dos aspectos fundamentales:

- i) Al cambio sustancial en la gestión empresarial. Que incorpora elementos de mejoras continuas en procesos de producción; contratación de expertos para temas específicos, y contratación de personal permanente en temas técnicos requeridos por la empresa; uso de mayor información y mayor capacitación de empresarios y de sus empleados a niveles de directivos, mandos medios y operarios.
- ii) La existencia de la Unidad de Servicios Empresariales de la Universidad Católica de Ibarra, cuyos técnicos fueron capacitados durante dos años por el programa, y hoy día, brindan servicios técnicos a través de sus unidades localizadas en Atuntaqui.
- iii) Cambios en la gestión de la Cámara de Comercio de Antonio Ante, lo cual implica que, por primera vez, disponen de una unidad técnica que brinda servicios técnicos en diseño, trazado y patronaje para empresarios de la localidad, induciendo a innovaciones en los procesos de producción.
- iv) Mejoras en el sistema de capacitación técnica de la localidad, que repercutirá por la capacitación brindada a los maestros de colegios técnicos y centros artesanales del Cantón Antonio Ante, y en el sistema de pasantías creado en el Centro Artesanal Teodoro Wolf, todos estos, conducentes a mejorar el nivel de conocimientos y destrezas de los mandos operativos en la localidad.

b) Desarrollo de capacidades de articulación de redes empresariales

Los profesionales capacitados por el programa se encuentran desempeñando funciones de diversa índole a nivel empresarial, a nivel gremial, en universidades y en el municipio del Cantón, así como en universidades y unidades de servicios técnicos.

La promoción de la asociatividad y redes ha repercutido en otros sectores como en el agropecuario, en que se han conformado 15 redes de productores, estimulados desde el municipio por la Jefatura de Desarrollo Productivo.

Esto implica que en la cultura local, hoy no es ajeno, la forma asociativa de producir o comercializar productos, facilitando de esta manera la

consolidación de este esquema productivo que mejora sustancialmente las condiciones de competitividad de las pequeñas y medianas empresas de la localidad de Antonio Ante.

La Cámara de Comercio, por su parte, dispone de una unidad de articulación de empresas, la misma que apoya la formación de nuevas redes en la ciudad de Atuntaqui.

Adicionalmente, profesionales de la organización de desarrollo local, PROIMBABURA que fueran capacitados por el programa MICIP ONUDI, se encuentran desarrollando actividades de asociatividad con el sector agropecuario de la zona.

La diversidad de instituciones a las que pertenecen los profesionales capacitados ha dado un alcance mayor al inicialmente pensado por el programa, en el uso y aplicación de la metodología de asociatividad y redes empresariales.

c) Desarrollo de cadena de valor para el fin de mejorar la competitividad del sector

Existe una relación de permanente diálogo entre uno de los principales proveedores de tela de la localidad; y a través de un convenio de mejoras continuas, se generan relaciones más estrechas entre proveedor y clientes en el Cantón Antonio Ante.

Por otra parte, cabe destacar que la presencia de proveedores de diversos insumos y maquinaria ha crecido sostenidamente durante estos dos últimos años en el Cantón Antonio Ante, lo cual hace ver que las relaciones de proveeduría con sus clientes son más cercanas y directas.

Adicionalmente, la formación de redes que aprenden a negociar en conjunto hacen que se establezcan relaciones más interactivas entre proveedores y clientes en el cantón.

No se vislumbran cambios significativos en este aspecto, que terminen con el proceso que se vive actualmente.

d) Fortalecimiento de los gremios locales a través de unidades de servicios técnicos para sus miembros

La Cámara de Comercio de Antonio Ante se encuentra brindando servicios a la comunidad empresarial desde dos aspectos: el primero con relación a la Feria de Moda que se desarrolla anualmente en el Carnaval, y que permite desde el año 2006, participar a muchos más empresarios, ya que se realiza en la ciudad como recinto ferial, dando cabida a un mayor número de empresarios y con mayores facilidades. El trabajo conjunto del Municipio de Antonio Ante, la Cámara de Comercio la

comunidad empresarial de los sectores textil, confecciones, agropecuario y turismo se unen en un esfuerzo conjunto para promover la feria en conjunto, y para lograr las mejores condiciones de la ciudad para la realización de la Feria. Incluso el Municipio procedió con cambios en la plaza principal y las plazas aledañas, con el fin de crear las condiciones de infraestructura mejores para esto.

Por otra parte se encuentra instalado y en operación el servicio de diseño y ploteo en la Cámara con el fin de brindar servicios técnicos a las empresas. El Centro de diseño de la Cámara pudo ser una realidad por la colaboración tripartita entre la Cámara de Comercio, un grupo de empresarios del Cantón dispuestos a colocar un fondo para la compra del plotter, como avance en efectivo por servicios futuros, el Municipio y el programa MICIP ONUDI. El gran interés despertado por los empresarios en este servicio hace entrever que dará sostenibilidad al mismo.

e) Formación de capacidades locales para mejorar las condiciones de capacitación y formación técnica

Se desarrolló un programa de capacitación y actualización técnica a maestros de colegios técnicos y centros artesanales del Cantón Antonio Ante, quienes durante 5 meses recibieron actualización en diversas materias. Es de esperar que el conocimiento adquirido se extienda para ser aplicado en los centros educativos a los que se pertenecen los maestros.

Por otra parte, el piloto de desarrollo en capacitación técnica en el Centro Artesanal Teodoro Wolf apoyado desde el Municipio continúa con la estrecha relación con la Cámara de Comercio.

Este involucramiento del Municipio y de la Cámara de Comercio en los temas relacionados con la formación y capacitación técnica para el trabajo permite que se mantenga como una preocupación permanente en los actores de la localidad.

Adicionalmente, se ha creado una mesa de diálogo de educación que participa en el proceso participativo de desarrollo de la localidad.

f) Desarrollo de Proveeduría

Uno de los más importantes aspectos que se desarrolló con la tendencia de crecimiento de las actividades productivas de las confecciones en Antonio Ante, es el desarrollo de proveeduría, dado en los siguientes aspectos:

- Instalación de oficinas de representantes de maquinaria, equipos, accesorios, insumos y materias primas en la localidad de Atuntaqui, durante los últimos dos años.
- Mayor acercamiento entre proveedores de materiales de los empresarios de la confección, tanto con proveedores locales,

regionales, nacionales e internacionales. Los proveedores visitan a los empresarios en Atuntaqui e informan sobre tendencias, así como las empresarias presentan sus necesidades y preferencias.

- Acuerdos para mejora calidad, consistencia, forma de entrega, etc. De proveedora local de materiales.

g) Crear los espacios de diálogo adecuados para la interacción participativa de los diversos actores locales, con la finalidad de que se pueda construir una visión consensuada y participativa para el desarrollo productivo local.

El proceso participativo instaurado desde mayo del 2005 en el Cantón Antonio Ante ha permitido que los actores se involucren directamente con diversos ámbitos del desarrollo local y, particularmente que, se genere un espacio de diálogo contractivo entre los actores locales.

En octubre del 2005 se realizó el Encuentro Cantonal en el que las mesas participaron para consensuar sobre la visión, los ejes estratégicos de desarrollo del cantón. Y priorización de proyectos.

Hacia el mes de noviembre se habían incorporado esas priorizaciones en el plan municipal y presupuesto para el año 2006, lo cual ha consolidado el proceso participativo. Al momento se encuentran en ejecución estas actividades priorizadas en forma participativa por los actores del Cantón.

Por otra parte, se conformó un Comité del Encuentro Cantonal, cuya función fundamental es realizar el seguimiento de la ejecución de actividades y cumplimiento de objetivos planteados en el Encuentro Cantonal durante todo el año, para informar al siguiente encuentro Cantonal que se realizará en el mes de octubre del 2006. De esta manera se realiza una coordinación con las diversas instituciones responsables del cumplimiento de objetivos, y se trabaja con ellas para un mejor desarrollo.

Es un proceso de empoderamiento y compromiso de los actores que garantiza la participación, a la vez, que el Municipio dio cabida a los espacios de diálogo y participación para generar nuevas condiciones para la gestión de desarrollo local.

El Municipio se reestructuró creando la Dirección de Desarrollo y Participación con cuatro Jefaturas a su interior:

- i) Jefatura de Desarrollo Productivo
- ii) Jefatura de Desarrollo Social
- iii) Jefatura de Identidad y Turismo, y
- iv) Jefatura de Planificación.

El Municipio cuenta con un plan estratégico institucional para los próximos cuatro años.

Los funcionarios de la Dirección de Desarrollo y Participación han sido capacitados y se encuentran en buenas condiciones de cumplir con sus tareas, en forma eficiente y con una visión moderna de administración y gestión pública, buscando la cooperación pública privada permanente, y la participación y compromiso de los actores locales dentro del desarrollo local.

h) Desarrollo de visión consensuada de marketing local, dentro de la planificación estratégico

Con relación a este tema ha habido importantes acuerdos entre los diversos actores institucionales, gremiales y productivos de la localidad para trabajar mancomunadamente en dos temas claves para el Cantón:

- a) marketing de la ciudad, cofinanciado por empresarios, gremios y municipio;
- y
- b) organización de la feria ciudad que se realizó en el Carnaval 2006.

i) Desarrollo de nuevas formas de comercialización, complementación, identificación de oportunidades de negocios y penetración de mercado

Los resultados del trabajo asociativos cambiaron varios aspectos relevantes para la comercialización.

Así, por ejemplo, la necesidad de mejorar la productividad, y por tanto ir hacia una mayor especialización, permitió abrir un espacio amplio para la complementación productiva con la finalidad de brindar una oferta más amplia, y una gama de productos mejor a los consumidores, a la vez, que complementarse en cantidad para cumplir con ordenes de período, fundamentalmente orientados hacia las exportaciones.

Los productores de las empresas que participaron en el programa, y que hoy se encuentran agrupadas en redes empresariales han incursionado en nuevas formas de comercialización: puntos de venta conjuntos en otras ciudades de la región y del país; compra de locales comerciales en centros de comercio importantes en las principales ciudades del país; venta a grandes cadenas de comercialización de gran prestigio en el Ecuador (Ej. Megamaxi; Di Prati; Etatex; etc.); y por último la exportación hacia Colombia, Centro América, Venezuela y Estados Unidos.

Estas actividades del comercio, no habrían sido posibles sin las redes, por el alto costo que implican, y para lo cual las empresas no disponen de suficiente capital.

Otro aspecto importante, ha sido la ampliación de mercados. Mientras a partir de la dolarización, cuando perdieron mercado por precios no competitivos, se limitaron a comercializar sus productos en la localidad y hasta la región de la Provincia de Imbabura, razón por la cual la mayor parte de productores tienen almacenes en Atuntaqui; posteriormente ampliaron sus ventas a nivel

nacional e internacional, al poder mejorar su producto, tanto en cuanto a la calidad como a los precios.

Los canales de distribución han mejorado, eliminando algunos niveles de la cadena de intermediación, asunto que se ha originado en una mejor planificación, mayor organización y mejor gestión empresarial, y que repercute directamente sobre precios más atractivos al consumidor final.

La Feria Ciudad de Moda atrae a cientos de compradores mayoristas, lo cual también ha permitido que se amplíe la base de compradores a los productores de Antonio Ante.

La capacidad de realizar un marketing territorial ha dado una fuerza mayor a la promoción de los productos textiles y confecciones, así como agropecuarios y turísticos del Cantón Antonio Ante.

Estas nuevas formas de realizar actividades de comercialización, promoción y publicidad basadas en estrategias asociativas en las cuales participan y se comprometen muchos actores, son ahora una consideración natural, por sus efectos e impactos de gran escala sobre los resultados en ventas de los sectores productivos del Cantón Antonio Ante.

j) Cultura de Información

La cultura de información que se generó a partir de unas pocas experiencias piloto de intercambio de experiencias, mediante dos misiones realizadas con un grupo de empresarios de Antonio Ante a Chile y a Italia, permitió generar un cambio sustancial: la necesidad permanente de conocer que ocurre en los mercados, y de disponer de información que permita orientar los cambios en los procesos productivos.

Así, hoy en día, los empresarios concurren a ferias nacionales e internacionales relacionadas con maquinaria, materiales o prendas que producen, para recabar la información necesaria.

Hacen uso de Internet y recaban la información requerida.

Estos cambios sustanciales, han permitido que ellos puedan hacer permanentemente benchmarking, así como orientar sus diseños y tipos de prendas, a los cambios constantes de la moda en los mercados internacionales.

k) Inserción en la cadena de valor mundial

Sin duda alguna, el sector de las confecciones es altamente competitivo a nivel mundial, y tiene una fuerte competencia desde la producción procedente del Asia.

Sin embargo, los productores de Antonio Ante, han encontrado varios nichos de mercado interesantes. Uno de ellos, constituye la producción de prendas de algodón, con diseños sencillos pero bien acabos a bajos costos.

Otro son prensas de uso específico, como pijamas, calentadores, uniformes, etc. Esto hace que sus confecciones se orienten a segmentos de mercados que requieren este tipo de prendas.

La posibilidad de incursionar con diseños de moda, y colores de materiales según las tendencias, constituyen en un elemento muy importante que ayude a mantenerse en el mercado, acompañado de una constante mejora de la calidad y acabado de las prendas, que siguen siendo confeccionadas a bajos costos, lo que resulta muy competitivo.

II. PILOTO EN AMBATO

Los sub componentes desarrollados en **AMBATO** fueron:

- Asistencia técnica en planta hacia mejoras de calidad y productividad;
- Fortalecimiento de organización de desarrollo local en el ámbito de articulación productiva;
- Diagnóstico y mejoramiento de oferta de formación técnica en Ambato, con el fin de conocer la oferta y características, analizar fortalezas y debilidades y promover los cambios hacia la mejorar de la calidad de la formación y capacitación técnica local;
- Desarrollo de redes empresariales horizontales, para mejorar las condiciones de producción y combatir las desventajas de las PYMES;

Los resultados han sido buenos en todos los componentes, aunque en algunos de ellos los avances fueron mayores que en otros.

a) Mejora de competitividad basada en el desarrollo de los procesos productivos con mejoras sustanciales de la productividad de las empresas.

Los cambios en las plantas de las 14 empresas participantes en el Programa han permitido mejoras productivas que repercutieron en los niveles de competitividad de la mayor parte de dichas empresas.

Los cambios permanentes como el mejoramiento continuo, son parte de los cambios que se han producido en algunas de las empresas.

b) Desarrollo de capacidades de articulación de redes empresariales

Las redes empresariales en las parroquias marginales de Ambato han dado buen resultado, ya que se trata de esfuerzos de pequeñas y medianas empresas que se complementan con el trabajo conjunto.

Varias asociaciones, entre ellas la de Cevallos hace que se dinamicen las redes.

c) Desarrollo de cadena de valor para el fin de mejorar la competitividad del sector

El espacio de diálogo entre las empresas productoras de cuero, las tenerías y las empresas de calzado ha sido importante, tanto que desde el año pasado participan conjuntamente en la Feria del Cuero de Mayo conjuntamente. Este diálogo, antes difícil, ha flexibilizado sus relaciones.

d) Fortalecimiento de organizaciones locales

CORPOAMBATO como organización de desarrollo local ha sido fortalecida mediante una unidad d articuladores formados por el programa, que siguen trabajando con toros sectores en el ámbito de asociatividad, aplicando la metodología impartida para formación de redes.

III. ACTIVIDADES EN QUITO

En Quito no se trabajó en un piloto, sino más bien en acciones aisladas. Sin embargo, algunas actividades presentan una buena sostenibilidad.

a) Asistencia técnica y capacitación técnica en corte, tiempos y movimientos y costos

Asistieron a la capacitación empresas y funcionarios de la Escuela Textil de CAPEIPI. Las 8 empresas que fueron asistidas por los técnicos han tenido buenos resultados. Sin embargo, la sostenibilidad está dada por los capacitadores de la Escuela Textil que fueron capacitados por nuestros técnicos, y actualmente se encuentran capacitando a otras empresas y personas que acuden a l Escuela.

b) Asesoramiento en operación de Centro de Diseño

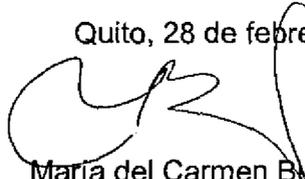
El Centro de Diseño de la Escuela Textil opera con 5 estaciones de trabajo en forma regular y permanente, lo que garantiza que las técnicas transmitidas sean utilizadas permanentes a favor de las empresas del sector en la ciudad de Quito.

IV. LECCIONES APRENDIDAS

Los aspectos muy relevantes en las lecciones aprendidas son:

- 1) La capacidad de comunicación, convocatoria y liderazgo de las contrapartes son determinantes para acelerar los procesos de cambios y de desarrollo de redes empresariales y asociatividad en la localidad.
- 2) La Transparencia de las acciones en todos los ámbitos son relevantes para convocar a los sectores empresariales.
- 3) La necesidad de disponer en el corto plazo, no mayor de tres meses, de resultados concretos que beneficien a los empresarios y que estos puedan ser compartidos entre ellos. Es decir, que los beneficios no guarden secreto en las empresas.
- 4) Contar con elementos técnicos, comerciales o de otro tipo que generen temas comunes, sobre los cuales se abre una posibilidad de diálogo con interpretación y comprensión común de situaciones que interesan colectivamente, pe
- 5) Capacidad de definir proyectos de pequeña envergadura con interés común, que pueden ser ejecutados individualmente, pero con beneficios colectivo.
- 6) Contrapartes institucionales abiertas al diálogo y cambio permanente, y que no presenten obstáculo al cambio.

Quito, 28 de febrero del 2006



Maria del Carmen Burneo

ANEXO INFORME FINAL DICIEMBRE 2005 SISTEMATIZACIÓN METODOLÓGICA PARA FORMACIÓN DE REDES Y CASOS EN ECUADOR

Uno de los ejes estratégicos fundamentales del Programa de Apoyo Sustentable a la Competitividad Industrial de PYMES mediante clusters, desarrollado por el Programa Integrado MICIP ONUDI, componente dos a partir de diciembre del 2003 hasta diciembre del 2005, fue el desarrollo de los procesos productivos para mejoras sustanciales de la productividad de las empresas; y por tanto, la competitividad del conjunto de empresas de los sectores involucrados en unión a otra herramienta clave como es la formación de redes empresariales y acciones asociativas.

La formación de redes asociativas tuvo a la base la asistencia técnica en planta y capacitación técnica para una mejor asimilación de los cambios más urgentes y priorizados de las empresas, y poder hacer un aprovechamiento colectivo del aprendizaje, innovación e intercambio de experiencias entre los empresarios.

El proceso de asociatividad, así como los cambios técnicos se realizaron en un inicio con cierta desconfianza y los empresarios le prestaron poca importancia; pero luego de aproximadamente dos meses de iniciado el programa, las cosas cambiaron radicalmente, y las recomendaciones técnicas se aplican con gran rapidez. Simultáneamente iniciaron un proceso de apertura que permitió el intercambio de experiencias entre las empresas, y se fueron formando pequeños grupos de intercambio.

Un elemento alentador para los cambios, se constituyó el viaje de investigación e intercambio de experiencias empresariales realizado en el mes de Febrero del 2004 a Chile, con la presencia de 6 empresarios que estuvieron dispuestos a cubrir los costos por su cuenta. Esta experiencia alentó para que inicien cambios dentro del proceso productivo, y se generó igualmente el primer grupo que se interesó en unir esfuerzos para una negociación conjunta de equipos de hardware y software para diseño y trazado computadorizado y ploteo, logrando excelentes resultados y un ahorro de aproximadamente 12.000 dólares para cada empresario. De forma inmediata a su regreso del viaje se inicia un proceso, que en vista de las deficiencias visualizadas en sus empresas por comparación (benchmarking) les conduce a cambios en su comportamiento empresarial y en sus relaciones con otros empresarios..

Una de las experiencias más interesantes y de mayor impacto, tanto el piloto de Antonio Ante como el de Ambato, fue el visitar las plantas de sus colegas empresarios en la localidad, con una guía técnica, que trató los temas más relevantes que se observaron en cada empresa. El compartir opiniones, experiencias y problemas, generó una gran apertura mental, para generar nuevas condiciones de relacionamiento entre los empresarios.

En Ambato, el sistema de puertas abiertas, que consistió en realizar la asistencia técnica sobre un tema en particular a una sola planta, pero con presencia de los demás empresarios del programa, fue reconocida como una

de las actividades que mayor impacto tuvo sobre reformas a realizar en las plantas, y el generar lenguaje común para compartir entre colegas empresarios.

En Antonio Ante, en cambio la visita guiada a todas las empresas, con presencia de los demás empresarios del programa generó un espacio de discusión, diálogo y compartir experiencias entre ellos.

Hoy en día, aún se realizan visitas guiadas a otras empresas, tres de las que fueron atendidas por el programa, cuando empresarios de la localidad expresan este interés.

Los procesos de mejoras en los procesos de producción, en el caso de Atuntaqui, continúan su desarrollo a partir de las recomendaciones realizadas por el especialista contratado por ONUDI el Ing. Francisco Vega. A partir de su última visita se trabajó en línea rápida y mejoras de tiempos y movimientos, con buenos resultados, a pesar de que aún existen dudas sobre algunos aspectos relacionados con estos temas. Habiéndose completado los temas de corte, tiempos y movimientos y costos en el primer semestre del año 2004.

Gran interés despertó la capacitación para uso de sistema de diseño y trazado computadorizado y ploteo, a realizarse en marzo del 2006, y el número de inscritos superó las posibilidades de capacitación.

Por otra parte, grupos empresariales han contratado con frecuencia técnicos en materia de producción; por ejemplo el grupo G6 ha contratado a técnicos alemanes: el uno en el área de acabado y calidad; y el otro en sistemas de producción. La empresa Gabriela contrató un ingeniero industrial para apoyar los procesos de producción. La empresa Panda contrató un especialista en programación para que trabaje en el sistema integrado de información financiera, de producción y ventas.

Conocemos por otra parte, que en la localidad, la USE cuenta con 14 empresas a las que brinda asistencia técnica en temas relacionados con los que se ha trabajado dentro del programa. El número de empresas atendidas por la USE creció significativamente, luego de que el año anterior, el programa atendió a las empresas del programa con asistencia técnica de especialista internacional en confecciones.

Un importante efecto de la metodología aplicada en Antonio Ante, de tratar en todas las empresas los mismos temas, facilitó su desarrollo, el monitoreo y seguimiento de cambios; pero fundamentalmente permitió establecer una plataforma de diálogo y lenguaje común entre los empresarios del programa, generando una base inicial para el desarrollo de un trabajo asociativo.

El trabajo en las plantas, por su parte, ha facilitado la apertura de las empresas frente a terceras, y ha permitido simultáneamente generar más confianza entre ellas.

La experiencia de intercambiar criterios en base a visitas guiadas a otras plantas, facilitó el ampliar la base de confianza entre los empresarios, a la vez, que logró captar el interés por realizar los cambios hacia las mejoras de productividad y competitividad. La metodología de puertas abiertas, ha sido implantada como una costumbre entre varias empresas, tanto dentro como fuera del programa, para demostrar los logros dentro de los sistemas de producción.

En Ambato, la metodología seguida tuvo algunas variantes; entre la principal, el trabajar en temas diferentes en cuatro empresas preseleccionadas, y realizar el trabajo en las plantas como aulas prácticas de dichos cambios.

Algunos problemas se presentaron en esta modalidad, sobre todo por tratarse de temas tan diversos y que no eran de interés para todas las empresas.

Parecería que adicionalmente, la modalidad de trabajo, si bien generó una apertura entre las empresas en un inicio, luego cada una siguió trabajando por su cuenta, sin generar la base de confianza y estrategias asociativas de importancia.

Sin embargo, la experiencia de puertas abiertas dio un buen resultado para el intercambio de experiencias entre los empresarios en la ciudad de Ambato.

Este programa ha tenido avances interesantes, y los beneficios que se han logrado como resultado de la fusión de dos herramientas: las redes empresariales y los proyectos asociativos, así como la asistencia técnica y capacitación a empresarios. Se mencionan los principales a continuación:

En ámbito de producción:

- reducción de costos de insumos por negociaciones conjuntas;
- reducción de costos por elevada disminución de desperdicios de materia prima;
- reducción de tiempos de producción;
- mayor nivel de especialización en producción de empresas;
- mejoras de técnicas de producción y racionalización de los sistemas de producción;
- incorporación de nuevas tecnologías; aprendizaje más rápido e innovación dentro del proceso productivo;
- Mayor calidad en productos.

En Ventas:

- Establecimientos de nuevos puntos de ventas;
- Complementación en productos para ventas en los propios locales;
- acceso a nuevos mercados nacionales e internacionales;
- incremento de ventas;
- incremento del número de clientes (diversificación de clientes);
- búsqueda de estrategias asociativas de ventas y de exportación.

En gestión gerencial:

- disminución de manejo de inversión en inventarios y optimización del uso de capital;
- mayor flexibilidad organizacional e estructural;
- formalización de las organizaciones productivas; mejoramiento de las condiciones laborales;
- mejoramiento de la seguridad industrial en proceso productivo;
- mayor acceso a conocimientos especializados;
- mayor comunicación entre empresarios;
- compartir experiencias y búsqueda de problemas conjuntos;
- cambios en gestión empresarial.

El desarrollo de capacidades de articulación de redes empresariales, tendientes a mejorar las condiciones de los sectores en las localidades de Atuntaqui, Quito y Ambato permite visualizar las siguientes condiciones:

1.) Atuntaqui

Se han conformado en Atuntaqui 6 redes horizontales y una vertical, que se encuentran en pleno funcionamiento:

- Grupo de Confecciones Gabriela con sus familiares (3 empresas)
- Grupo de Confecciones Samantha con sus familiares (2 empresa y 3 accionistas)
- Grupo de Confecciones Mony con sus familiares (3 empresas)
- Grupo de exportación liderado por Confecciones Panda (8 Empresas)
- Grupo de G7 que luego se transformó en G6; y actualmente consta de solamente 4 empresas.
- Grupo de G5 Empresa asociativa que ha culminando su trámite e inició operaciones en el mes de mayo 2005, dispone de dos locales comerciales en Quito (cinco empresas, incluida una de Proveeduría); la nueva empresa creada se denomina GLOBAL COM.

De estos grupos se destacan dos, por su avance y desarrollo:

GRUPO G 6 DE ATUNTAQUI:

Inició sus actividades con 6 empresas, pero dos se retiraron por considerar que el ritmo del grupo era muy lento. Efectivamente fueron las dos más grandes que se separaron de esta red. Actualmente quedan 4 empresas en la red, con las siguientes características:

Empresa	Producto	Numero de Trabajadores	Punto Ventas
DENYS	Ropa Niños	31	Atuntaqui
CMCATY	Ropa Casual y Deportiva	20	Atuntaqui
TOYTEX	Camiseta Junio y Adulto	20	Atuntaqui
EDITEX	Ropa Deportiva	10	Atuntaqui

y Casual

Esta red cuenta con una organización bien definida. Tienen su coordinador, y subcoordinadora que realiza las gestiones de la red, y es quien la representa. *Cuentan con un reglamento interno de funcionamiento, y disponen de un fondo que es alimentado mensualmente con un aporte fijo de US\$ 50 de todas las empresas.*

Las empresas son aproximadamente del mismo tamaño y capacidad, lo que facilita el trabajo conjunto, y las decisiones sobre inversión.

Inicialmente trabajaban en forma espontánea, sin conocimiento de las técnicas modernas para corte, y no aplicaban estándares de calidad. Disponían de escasa información sobre costos, ya que las cuentas las llevaban en forma bastante sencilla, entre compras y ventas. *No conocían tiempos promedios de producción de las prendas, lo que les impedía relacionar en forma objetiva la productividad de las operarias; y las mejoras en este ámbito.*

La falta de estándares fue uno de los principales problemas que debían superar, al realiza trabajos en cada empresa para entrega a un solo cliente. Fue un trabajo importante, el establecer especificaciones en la producción de las prendas, por tipo de prenda, y el aplicar en cada una de las empresas. Dada la importancia que ellos prestaron a los temas de calidad y acabados, incluso contrataron posteriormente a un técnico alemán que les vino a apoyar con asistencia técnica en planta a las 4 empresas de la red.

Mantuvieron un punto de venta en la ciudad de Ambato, con una red ambateña, *que cerro sus puertas, razón por la cual la Red G6 retiró su mercadería.* Mantuvieron también un punto de venta en Ibarra, que fue cerrado porque les pidieron el local. Las dos experiencias dejaron interesantes utilidades para el grupo, y fueron positivas también en aprendizaje.

Han incursionado en producción mediante maquila, aumentando su capacidad de producción en una magnitud importante a 40.000 prendas por mes; cubriendo el 50% de su capacidad de producción, la misma que mantienen para atender a sus propios clientes en forma individual.

Han trabajado en una complementación de mejoras de calidad para atender pedidos de maquila para la exportación. Es decir las empresas miembros del grupo, *has establecido estándares similares para la producción que realizan, y efectúan controles para verifica si cumplen con la calidad. Se apoyan entre si, mediante visitas de verificación. Con la asistencia técnica recibida por parte de los consultores alemanes que contrató el grupo, se han distribuido para todos recibir el apoyo sobre temas de producción y calidad.*

De igual manera, en conjunto, han contratado dos técnicos alemanes para que atiendan en asuntos de calidad y acabado de prendas, y está ejecutándose dicha consultoría a las cuatro empresas, por la que se encuentran muy satisfechas.

El grupo G6 se transformó en "GRUP COF". Las acciones asociativas han sido amplias, variadas y de diverso alcance, pero todas han servido para mejorar los niveles de confianza entre los miembros, y para hacer mayores ajustes hacia estándares comunes en la reducción de las empresas dentro de la red.

A futuro, desean incursionar en exportaciones directas.

La experiencia asociativa les ha permitido ganar experiencia y ventajas en la fabricación común de prendas, estableciendo estándares comunes de producción y sobre todo, de calidad. Esta capacidad de unirse para atender los pedidos en conjunto, ha permitido a las empresas, ocupar su capacidad ociosa al 100%. Varias de ellas, han debido ampliar su capacidad de producción mediante la compra de nuevas máquinas y la contratación de mayor número de personal. Los beneficios han sido de tipo individual para cada empresa dentro del grupo, y al mismo tiempo para la red como grupo empresarial.

Denny's por ejemplo, inició en el proyecto con 18 empleados y trabajadores; con una producción de 7.000 prendas mensuales, mientras ahora cuenta con el doble de operarias, y produce 20.000 prendas por mes. Durante el primer año del programa invirtió en varias máquinas, como 4 máquinas overlocks; 1 recubridora; 1 trilladora; 1 tendedora; 1 mesa de tendido; abrió el taller de estampado con dos pulpos; 5 perchas para bodegas; ampliación del taller en toro pis, y readecuación de todos los espacios para corte, producción, planchado, estampado y bodegas. La empresa sufrió una verdadera transformación. Las ventas crecieron de 7.000 a 20.000 prendas por mes. Hoy produce bajo pedidos, por lo que planifica los inventarios de materia prima, insumos, y producto terminado.

El reto futuro, dentro de la confianza que tiene actualmente el grupo consolidado, es que mejorar la productividad y desarrollar nuevos negocios. Se han orientado a mejorar sus ventas dentro del mercado nacional, expandiendo las fronteras regionales dentro de las que se encontraban anteriormente. Pero su proyección es ir sobre todo hacia exportación, conjuntamente.

CONSORCIO GLOBAL COM – ATUNTAQUI

Esta red, constituida hoy en compañía limitada, tuvo sus orígenes en el grupo de 4 empresas que inicialmente se unieron para negociar y comprar equipos de ploteo en conjunto. Son un grupo de empresas relativamente grandes en la localidad de Atuntaqui. A estas se unió la empresa proveedora de textiles de la localidad.

La empresa está constituida por las siguientes empresas:

Empresa	Producto	Numero Trabajadores	de	Punto de Ventas
PANDA	Pijameria	70-80		Atuntaqui
CONFFEL	Blusas	y 70-80		Atuntaqui
	Camisetas			

SAMANTA	Ropa Niños y 40-50		Atuntaqui
	Lycra		
ANITEX	Ropa Intima	90	Atuntaqui
INDUTEXMA	Telas, Hilos	150	Atuntaqui

Las primeras acciones asociativas fueron la de negociar equipamiento y materia prima en conjunto. Por ejemplo, en el caso de la compra de sistema CAD CAM y Ploteo, que adquirieron cuatro de estas cinco empresas, se produjo un ahorro de US \$ 12.000 para cada una de ellas.

A partir de su constitución como empresa han contratado un gerente, que tiene experiencia en manejo de proyectos.

El grupo ha sido liderado por un empresario líder, que motiva a los demás del grupo; y que permanentemente orienta cambios y dispone de nuevas ideas para transformar su trabajo.

Actualmente, disponen de dos puntos de venta en Quito, uno alquilado y otro propio. Esperan poner otros puntos de venta nacionales. Sin embargo, su interés es ir hacia la exportación, para lo cual la comercializadora deberá apoyarles sustancialmente. Quieren con este objetivo desarrollar nuevo producto, así como mejoramiento de producto acorde a los mercados a los que se dirigirán.

La red ha definido la relación con Indutexma como una ventaja competitiva, porque consideran que pueden tener acceso más fácil a telas con nuevos diseños, que sirvan para el producto final.

Por otra parte, se puede resaltar que han contratado una diseñadora para definir una línea y estilo común.

En cuanto a lineamientos para la producción, han acordado que la empresa comercializadora será la que definirá modalidad de producción de las empresas.

Un aspecto importante, es que han determinado que la empresa proveedora de tela, socia de la comercializadora será su proveedora, solamente en la medida en que ésta ofrezca condiciones más favorables que otros proveedores del mercado.

PANDA es una de las empresas que menciona "que el programa le hizo abrir los ojos a los empresarios de Atuntaqui que se encontraban dormidos". Los cambios que se han producido ya no son únicamente específicos y puntuales, sino en su capacidad de reaccionamiento, producción y gestión empresarial. Ahora buscan permanentemente información para tomar decisiones; hacen benchmarking entre otras empresas, para identificar qué elementos de debilidad tienen que deban trabajar, y asisten a ferias internacionales con el fin de obtener información y ofertar sus productos. Estos cambios sustanciales han repercutido directamente sobre el diseño, tipo de producto, calidad y

precios de sus productos, posicionándolos de mejor manera dentro de la competencia internacional.

PANDA es una de las empresas grandes de la localidad de Atuntaqui. Ha crecido significativamente de 56 a 90 operarias. Sin embargo, considera que el trabajo asociativo es el mecanismo que les permitirá expandirse. Es un promotor de las redes, y motiva a otras empresas a asociarse. Dice que "hay cosas que nunca podrán hacerlo solos".

FERIA EXPOSICIÓN DE MODA EN CIUDAD DE ATUNTAQUI

Este mecanismo constituye uno de los cambios que se produjeron por actitudes diferentes en los actores, provocando la articulación de actores públicos y privados para organizar una Feria en la Ciudad.

La consideración de base fueron dos: la primera esta que si se promocionaban juntos como territorio tendrías mejores y mayores resultados, tanto en términos individuales, así como en términos colectivos; y la segunda era que la limitación física de la infraestructura del recinto ferial que había sido utilizado los dos años anteriores, no daba cabida a muchos empresarios de los diversos sectores productivos, pro lo que se sentían marginados o relegados, siendo las mismas empresas las que se beneficiaban por poder estar presentes en el recinto ferial.

Los resultados de la Feria fueron mayores de lo esperado. Llegaron aproximadamente 100.000 visitantes durante 4 días. El costo de ingreso a la ciudad fue de US\$ 1 por persona.

Efectivamente, la Feria Ciudad desarrollada en Febrero del 2006, repercutió positivamente, tanto como mecanismo de posicionamiento de un territorio y como promoción de productos de la localidad ha funcionado, y por tanto, se encuentran satisfechos sus participantes. Evidentemente, es un mecanismo que permitió encontrar compradores, ya que esta feria es visitada por compradores minoristas tanto como mayoristas y cadenas.

Las ventas que se realizaron durante la Feria fueron importantes para las empresas. Se considera que una prenda tiene precio promedio de unos 7 dólares, lo que quiere decir que una empresa como PANDA logró colocar unas 10.000 prendas en los cuatro días de la feria.

Definitivamente, el aporte del Programa se orientó a mejoras en las técnicas de producción, pero fundamentalmente en los cambios de la gestión empresarial, que han repercutido en los ámbitos de la planificación, producción, control de calidad, gestión empresarial en su conjunto, y en ventas.

Los cambios se efectúan hoy en día a partir de los datos que obtienen de los consumidores y clientes, y de la información que conocen de los mercados cercanos e internacionales; ya no sobre la base de que "siempre habían hecho de la misma manera, y saben como hacer las cosas".

Los empresarios de las redes coinciden, cuando dicen que " antes trabajaban solo y no entraban ni a las plantas de sus hermanos". La experiencia de visitar por primera vez otras plantas de la localidad, y posteriormente en dos misiones, una a Chile y otra a Italia, donde visitaron otras empresas, les permitió ver lo mal que estaban, y decidieron no perder más tiempo, y actuar".

El compartir y discutir sobre temas comunes, les ha posibilitado abrir puertas de conocimiento y experiencias que son directamente aplicables al desarrollo de sus empresas.

2.) En Ambato:

En Ambato, el desarrollo ha sido más lento, y se inició más tardíamente:

- Grupo de GRUFACAL (10 empresas)
- Grupo de confecciones (8 empresas)
- Grupo de calzado de Cevallos (12 empresas)
- Grupo El Labrador de Picaihua (10 empresas artesanales)
- Grupo Quinsapincha (7 empresas)
- Grupo Juan Cajas (25 empresas pequeñas)
- Asociación 5 de junio (25 productores)

Se destacan de estos grupos, los que se encuentran algo más desarrollados.

EL LABRADOR DE PICAIHUA

Este grupo se ha iniciado hace pocos meses, se encuentra en fase de identificar acciones piloto para generar confianza entre ellos. Los objetivos generales que se han trazado son:

- "Efectuar un sondeo de mercado que identifique oportunidades de negocio para los artículos de cuero en la ciudad de Ambato, Quito y Guayaquil".
- "Fortalecer a las 10 Microempresas de producción de Artículos de Cuero, en los temas de Calidad, Productividad y Mejoramiento Continuo para mejorar sus productos de cuero."
- " Hacer un pequeño Plan de Negocios sobre los Artículos de Cuero de la Asociación El Labrador para mejorar sus ventas dentro de los mercados local y nacional ".
- "Trabajar constantemente en los temas de Asociatividad con los socios / as de las Microempresas para mejorar el fortalecimiento de la Red Asociativa de los Artículos de Cuero".
- Efectuar viajes de benchmark a Cuenca y Cotacachi.
- Hacer viajes de negocios, para establecer contactos, y de ser posible, concretar negocios.
- Comprar materias primas y materiales en una forma conjunta, manteniendo siempre la filosofía de Asociatividad entre todos los socios.

- Elaborar aproximadamente 3.500 Chompas de Cuero Exclusivo y de Calidad, durante esos seis meses,¹ con la marca "EL LABRADOR".
- Buscar unas seis máquinas de coser en conjunto para el beneficio de la Asociación.
- En el plazo de 12 meses, haber posicionado la marca El LABRADOR en los mercados locales y nacionales de distribución de Artículos de Cuero de alto valor agregado (almacenes especializados en artículos de cuero, aeropuertos, lugares de alto tráfico turístico a nivel local y nacional, y buscar nuevos mercados exclusivos, y hacer alianzas estratégicas con otras instituciones tanto gubernamentales y privadas, etc.).
- Lograr que partir del 7mo mes, la red Asociativa El Labrador sea auto sostenible financieramente y en ventas con un mercado bien posicionado; desarrollando además el crecimiento en ventas.

GRUPO DE CEVALLOS:

Este grupo mezcló los intereses asociativos gremiales, con los de red empresarial. Por lo que, hacia el mes de noviembre se estableció la necesidad de diferenciar los dos grupos; el gremial y la red empresarial, con buenos resultados de desarrollo posteriores.

Han trabajado en establecer puntos de venta conjuntos. Realizaron una misión a Cuenca con el fin de hacer benchmarking y definir posibles relaciones, lo que efectivamente se concretó, con la producción de productos para la exportación.

3) Resumen de actividades realizadas por redes empresariales en Ecuador:

Los proyectos ejecutados por estos grupos asociativos son de diferente tipo, y se destacan las siguientes actividades realizadas en el curso de los 24 meses de desarrollo del proyecto en las ciudades de Atuntaqui y Ambato con relación a las redes empresariales y acciones asociativas:

- Desarrollo de Proveeduría
- Ventas conjuntas
- Incorporación de información
- Visitas a ferias internacionales
- Misiones de intercambio de experiencias empresariales y benchmarking
- Contratación de técnicos
- Intercambio de información
- Estandarización de proceso productivo y verificación de calidad y especificaciones técnicas de producto.
- Folletería y brochures conjuntos
- Puntos de venta
- Almacenes comunes

¹ Cifras proyectadas por equipo diseñador del proyecto, en base a volúmenes de producción de los Artículos de Cuero de la Parroquia de Picaihua.

- Exportaciones
- Maquila para exportación
- Desarrollo de proyectos de producción conjuntos
- Consolidación de comercializadoras

Quito, 28 de febrero 2006

María del Carmen Burneo

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'MC Burneo', written over the printed name.