

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría Profesional en Administración de Empresas

**Análisis de competitividad en las Pymes de la industria manufacturera de lencería en el Distrito Metropolitano de Quito en el período 2014-2019**

Hernán Patricio Silva Mena

Tutor: Luis Ernesto Luna Osorio

Quito, 2020

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	<b>Reconocimiento de créditos de la obra</b> No comercial Sin obras derivadas	
---	---	---

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia



## Cláusula de Cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Hernán Patricio Silva Mena, autor de la tesis intitulada “Análisis de competitividad en las pymes de la Industria Manufacturera de Lencería en el Distrito Metropolitano de Quito en el período 2014-2019”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster Profesional en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

21 de octubre 2020

Firma: .....



## Resumen

El objetivo principal de este trabajo de investigación, fue analizar las pymes de la industria manufacturera de lencería en la ciudad de Quito, en el período 2014-2019, lo que permita tener datos de reales de la competitividad, para lo cual se consideró la pregunta central que señala: ¿En qué medida la fabricación de lencería en Quito es competitiva?

En el desarrollo del trabajo de investigación, para definir el marco teórico, fue necesario considerar los puntos de vista de diversos autores en cuanto a definición de las pymes, el enfoque estratégico de las cinco fuerzas de Porter, los tipos de competencia, el análisis FODA, la matriz EFE y la composición de las pymes de lencería.

Otra parte importante que se consideró, fue el desglose secuencial por sector textil, la rama de confecciones y la lencería, los datos más relevantes en cuanto la línea de producción, manejo de personal, especificidad de la formación de su contingente humano, niveles de ventas, preferencias del consumidor y nivel de competencia.

Otro aspecto importante, fue el levantamiento de información, por medio de una encuesta, la misma que permitió tener información precisa de las pymes de lencería, en cuanto a su estructura, componente de empresas, niveles de producción, participación en el mercado, materia prima necesaria y análisis del mercado objetivo.

Para culminar, se hizo el análisis de la información resultante de la encuesta, lo que permitió sacar las conclusiones referentes a la pertinencia de ingresar al mercado de lencería en la ciudad de Quito.



A Dios por ser mi refugio, mi fortaleza y mi guía en todos los momentos de la vida y más en los que he sentido desmayar.

A mis amados padres, de quienes recibí el ejemplo, la tenacidad, la entrega y la honestidad, a mi madre por haber sido un soporte permanente y a mi padre que desde el cielo guía mis pasos.

Finalmente, a mi esposa Soraya y mis hijos Mateo Alexander, Francisco Josué y Joaquín Israel, por ser el motivo de inspiración y esfuerzo, porque los amo con mi vida.



## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por permitirme vivir este momento, en el que puedo disfrutar de esta nueva experiencia, a la Universidad Andina Simón Bolívar que me dio la oportunidad de iniciar una nueva etapa en mi vida, de crecimiento profesional y sobre todo humano.

A toda la plana docente de la Universidad, que supo impartir sus conocimientos, que constituyen la base para la realización del presente proyecto y para finalizar, a todos los compañeros, que trabajaron, rieron y compartieron su amistad y compañerismo.



## Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos .....	11
Figuras y Tablas .....	13
Introducción .....	17
1. Planteamiento del problema .....	17
2. Justificación.....	17
3.     Pregunta Central.....	20
4.     Objetivos de la Investigación .....	20
a)     General .....	20
b)     Específicos .....	20
Capítulo primero Marco Teórico .....	21
1 Análisis de la atractividad de la industria .....	21
2 Tipos de competencia.....	22
3 Análisis FODA .....	24
4 Matriz EFE .....	25
4.1 Factores externos.....	25
4.2 Pasos de Matriz EFE .....	26
5 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU) .....	27
6 Marco Conceptual .....	28
7 Pymes Definición .....	30
7.1 Normativa y Base Legal de las pymes.....	31
7.2 Entidades competentes relacionadas con las pymes .....	31
7.3 Clasificación de las pymes .....	33
7.4 Tamaño de las Empresas en el Ecuador .....	33
7.5 Estructura de Empresas por sector económico .....	34
7.6 Distribución de las empresas por actividad económica .....	34
7.7 Plazas de empleo registradas en el Iess según sector económico .....	35
7.8 Empresas activas según por sector económico .....	35
7.9 Ventas reportadas al Sri por las empresas .....	36
7.10 Participación de Ventas por sector (\$ Millones).....	37
7.11 Definición del tamaño de la muestra .....	37
Capítulo segundo Historia Industria Textil en América .....	39
1 Los textiles Incas .....	39
2 En la Colonia, los obrajes.....	40
3 La industria manufactura textil en Ecuador.....	41
4 Análisis de la industria textil del Ecuador .....	44
4.1 Estructura del sector textil.....	44

4.2 Principales empresas del sector textil .....	47
4.3 Análisis Impositivo del sector textil .....	48
4.4 Índice de producción industrial sector textil .....	49
4.5 Índice de Precios al productor del sector textil .....	49
4.6 Índice de horas trabajadas del sector textil .....	50
4.7 Valor agregado bruto del sector textil .....	51
4.8 Ventas del sector textil .....	51
4.9 Empresas importadoras de productos textiles .....	52
4.10 Empresas exportadoras de productos textiles .....	53
4.11 Evolución de la balanza comercial del sector textil .....	53
4.12 Proveedores de Insumos del sector textil .....	54
4.13 Participación de los productos de confección en el sector textil .....	54
4.14 Análisis del Entorno textil .....	55
5 Evolución mundial de la lencería .....	57
6 Pymes de lencería .....	62
6.1 Principales problemas de las pymes de lencería .....	64
6.2 Planes de trabajo propuestos a las pymes de lencería .....	64
6.3 Seguimiento a empresas formadoras de las pymes de lencería .....	65
6.4 Principales Proveedores locales de lencería .....	65
6.5 Principales competidores de lencería .....	66
6.6 Datos importantes de las pymes de lencería .....	66
6.7 Ingresos por ventas de las pymes de lencería .....	67
Capítulo tercero Matriz FODA .....	68
1 Fortalezas de las pymes de lencería .....	68
2 Debilidades de las pymes de lencería .....	68
3 Oportunidades de las pymes de lencería .....	69
4 Amenazas para las pymes de lencería .....	69
5 Análisis FODA de las pymes de lencería .....	69
6 Matriz EFE para las pymes de lencería .....	70
7 Análisis de la atractividad de la industria .....	72
7.1 Barreras de entrada a nuevos competidores .....	72
7.2 Rivalidad de los competidores .....	73
7.3 Productos sustitutivos .....	74
7.4 Poder negociador de los compradores .....	74
7.5 Poder negociador de los proveedores .....	75
8 Investigación de mercado .....	76
8.1 Definición del tamaño de la muestra .....	76
8.2 Encuesta aplicada .....	76
8.3 Análisis de mercado .....	77
8.4 Análisis de plan de mercadeo .....	83

8.5 Análisis de apertura comercial .....	85
8.6 Incidencia del Gobierno con las pymes de lencería.....	87
8.7 Incidencia de Instituciones con las pymes de lencería.....	89
8.8 Análisis de la Infraestructura de las pymes de lencería .....	91
8.9 Análisis de actividades de las pymes de lencería financiadas por el sistema financiero .....	92
8.10 Análisis laboral de las pymes de lencería .....	93
8.11 Análisis desarrollo técnico de las pymes de lencería.....	95
8.12 Incidencia de las pymes de lencería con el medio ambiente .....	98
8.13 Análisis de la gestión de gerencia de las pymes de lencería.....	98
Conclusiones y recomendaciones .....	101
1 Conclusiones .....	101
2 Recomendaciones .....	102
Lista de Referencias .....	105

## Figuras y Tablas

Figura 1: VAB de la Industria Textil (\$ millones).....	19
Figura 2: Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	27
Figura 3. Ecuador: Empresas activas según sector económico.....	36
Figura 4: Ecuador: Registro de Ventas en Sri por las Empresas .....	36
Figura 5. Ecuador. Participación de Ventas por sector .....	37
Figura 6. Vestidos nobleza Inca .....	39
Figura 7. Vestimenta Doncella del Lullailaco .....	40
Figura 8. Fábrica Textil El Prado .....	41
Figura 9. Expansión Producción Textil Quiteña.....	42
Figura 10. Niños hilando en La Internacional de Quito 1924.....	42
Figura 11. Ecuador: Evolución fábricas textiles fundadas hasta 1940 .....	43
Figura 12.Ecuador: Evolución del iva generado del sector textil .....	48
Figura 13. Ecuador: Índice de Producción Industrial sector textil.....	49
Figura 14. Ecuador: Índice de precios al productor de disponibilidad nacional (IPP – DN).....	50
Figura 15. Ecuador: Índice de horas diarias trabajadas (IH) .....	50
Figura 16. Ecuador: Valor Agregado Bruto (VAB) textil, total e industrial .....	51
Figura 17. Ecuador: Evolución de las ventas del sector textil .....	52
Figura 18. Ecuador evolución de la balanza comercial del sector textil .....	54
Figura 19. Ecuador: Principales Proveedores de productos del sector textil .....	54
Figura 20. Participación de los productos de confección en el sector textil del Ecuador .....	55

Figura 21. Momia prehistórica del Tirol.....	57
Figura 22. Ropa Interior de Tutankamón .....	58
Figura 23. Subligaculum Romano .....	58
Figura 24. Medias de Seda y ligueros femeninos .....	59
Figura 25. Prendas de lana siglo xix .....	60
Figura 26. Sujetador inventado por Mary Phelps .....	60
Figura 27. Medias con raya década años 40.....	61
Figura 28. Taller de lencería La Perla .....	61
Figura 29. Nacimiento Victoria´s Secret .....	62
Figura 30. Lencería década años 90 .....	62
Figura 31. Segmento demográfico del mercado de ropa interior.....	77
Figura 32. Productos de ropa interior ofertados en supermercados y retail.....	78
Figura 33. Mercados geográficos de ropa interior de las pymes de lencería a nivel nacional .....	79
Figura 34. Mercados geográficos de ropa interior de las pymes de lencería por ciudades .....	79
Figura 35. Reconocimiento en los mercados de ropa interior de las pymes .....	80
Figura 36. Expectativa de las pymes de lencería frente a la competencia .....	82
Figura 37. Fijación de precios .....	84
Figura 38. Peso de tributos y aranceles en las Importaciones.....	86
Figura 39. Incidencia de costos sobre la utilidad de las pymes de lencería .....	89
Figura 40. Instituciones Públicas que hacen respetar derecho de las pymes de lencería .....	91
Figura 41. Estimulación Salarial de las pymes de lencería.....	94
Figura 42. Plan Carrera en las pymes de lencería.....	95
Figura 43. Cambios en el subsector de manufactura .....	96
Figura 44. Renovación de Maquinaria en las pymes de lencería.....	97
Figura 45. Dispone de plan estratégico en las pymes de lencería.....	99
Tabla 1. Ecuador Clasificación de las empresas.....	33
Tabla 2. Ecuador: Tamaño de las empresas en Ecuador.....	34
Tabla 3. ECUADOR: Estructura de Empresas por sector económico .....	34
Tabla 4. Ecuador: Distribución de las empresas por actividad económica.....	35
Tabla 5. Ecuador: Plazas de empleo registrados en el Iess por sector .....	35
Tabla 6. Ecuador: Perfiles Disponibles de familias sector textil .....	45
Tabla 7. Ecuador: Distribución Certificación del sector textil .....	45
Tabla 8. Ecuador: Distribución Certificación en competencias de las Pymes .....	46
Tabla 9. Ecuador: Distribución Certificación en competencias de las pymes .....	47
Tabla 10. ECUADOR: Principales Empresas del Sector Textil 2019 .....	48
Tabla 11. Ecuador: Principales empresas importadoras de productos textiles .....	53
Tabla 12. Ecuador. Principales empresas exportadoras de productos textiles .....	53
Tabla 13. Matriz EFE Evaluación factores externos .....	71
Tabla 14. Fortaleza de Ropa interior de las pymes de lencería frente a Competencia Internacional.....	81

Tabla 15. Dificultades de las pymes de lencería para exportar ropa interior .....	82
Tabla 16. Porcentaje de satisfacción de clientes.....	85
Tabla 17. Insumos importados .....	87
Tabla 18. Incentivos del Gobierno para las pymes .....	88
Tabla 19. Vínculo de las pymes de lencería con Instituciones Públicas .....	89
Tabla 20. Colaboración de Instituciones Públicas con el mercado de libre competencia.....	90
Tabla 21. Producto Financiero Empresarial .....	92
Tabla 22. Cómo determina las necesidades financieras las pymes de lencería .....	92



## **Introducción**

### **1. Planteamiento del problema**

El presente estudio se realiza con la finalidad de analizar las pymes de la industria manufacturera de Lencería en el Distrito Metropolitano de Quito, en el período 2014-2019, lo cual permitirá obtener datos precisos de la competitividad en este sector.

Es importante destacar la proliferación de la competencia, porque en Quito se comercializan varias marcas de lencería de procedencia nacional y extranjera.

En la actualidad los consumidores exigen una constante innovación en calidad, diseño y tecnología, que van de acuerdo con las últimas tendencias de la moda.

En el último informe del Índice de Competitividad Global (edición 2019) con indicadores al 2019, donde fueron evaluados 141 países, se ubica al Ecuador en el puesto 90 dentro de la calificación mundial. (Cenec - Inec, 2020). Cabe mencionar que este índice, es publicado cada año desde 1979 por el Foro Económico Mundial

Los índices de competitividad global se basan en una parte cuantitativa y otra parte cualitativa de la realidad económica de cada país, producto de una encuesta de opinión que se realiza a los empresarios, líderes de la realidad interna de su país.

En el último Censo Nacional Económico (Cenec 2010) del Inec, el sector predominante es el de servicios con el 66% de participación, luego se ubican las pymes vinculadas a la actividad comercial con el 22% del total de pequeñas y medianas empresas y la tercera ubicación es para las pymes relacionadas con actividades manufactureras, con el 11% de participación. (Cenec - Inec, 2020)

### **2. Justificación**

Las mujeres de entre los 35 y 45 años, que han alcanzado estabilidad laboral, destinan más dinero a la adquisición de prendas textiles y lencería.

En el Ecuador existen un sin número de empresas que elaboran lencería; sin embargo, las personas acuden a adquirir a empresas y marcas de otros países, por tal motivo, con este análisis de la competitividad en la confección de lencería en Quito se podrá obtener de manera clara las debilidades del sector.

Con estos antecedentes y en virtud de la importancia que reviste este sector de la producción, resulta interesante analizarlo, para lo cual se empleará el modelo estratégico

de Porter, para entender su funcionamiento y composición, se efectuará el análisis FODA, el cruce de estrategias que conduzca a la matriz de evaluación de factores externos (EFE) y que permita establecer estrategias futuras de producción y comercialización, a ser aplicadas en las empresas de confección de lencería de la ciudad de Quito.

“La diversificación en el sector ha permitido que se fabrique un sinnúmero de productos textiles en el Ecuador, siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción. No obstante, cada vez es mayor la producción de confecciones textiles, tanto de prendas de vestir como de textiles de hogar. En la actualidad, la industria textil y confección es la tercera más grande en el sector de la manufactura, aportando más del 7% del PIB manufacturero nacional.

El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. Según estadísticas levantadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Inec), alrededor de 158 mil personas laboran directamente en empresas textiles y de confección. A esto se suma los miles de empleos indirectos que genera, ya que la industria textil y confección ecuatoriana se encadena con un total de 33 ramas productivas del país.” (Aite, 2020)

“El sector textil presenta un crecimiento importante en exportaciones en 2018. De acuerdo con la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador éstas aumentaron 5,8 % en el período enero – junio respecto al año anterior y además 64% corresponden a producto terminado y el restante a insumos para la producción. A pesar de que es el segundo generador de empleo en el país dentro de la industria manufacturera, con más de 175.000 plazas de trabajo y a su vez genera encadenamientos con 33 sectores productivos, el crecimiento respecto al Valor Agregado Bruto (VAB) generado por el sector entre 2007 y 2017 ha sido solamente de 6,22%. Potenciarlo se vuelve urgente.”

De otro lado, según el registro del Directorio de Empresas (DIEE) 2018, existen 391.889 empleos formales vinculados con la industria textil y de la confección, que representa alrededor de 13,01% del empleo generado por toda la manufactura ecuatoriana.

Otro aspecto que no puede pasar desapercibido es la gran cantidad de micro emprendimientos que se desarrollan en el sector textil; según el tabulado de empresas y establecimientos publicados por el Inec para el año 2018, de 75.364 empresas manufactureras, el 90,81% corresponde a microempresa, mientras que el 7,13% le corresponde a pequeñas empresas.

Según publicación de la Revista Gestión: “Al desagregar el sector textil en sus tres categorías: 1) Fabricación de hilos, hilados; tejidos y confecciones; 2) Fabricación de prendas de vestir y 3) Fabricación de cuero, productos de cuero y calzado, se constata que los productos de cuero, que representan 24 % del sector textil, crecieron 32,5 % en el período 2007-2017. Esto ha elevado el crecimiento general del sector, sin embargo, para las categorías 1 y 2 el escenario es menos optimista. En el mismo lapso la primera categoría creció 5,35 % mientras que la segunda decreció 4,46 %, siendo esta última la que mayor VAB genera en el sector.”

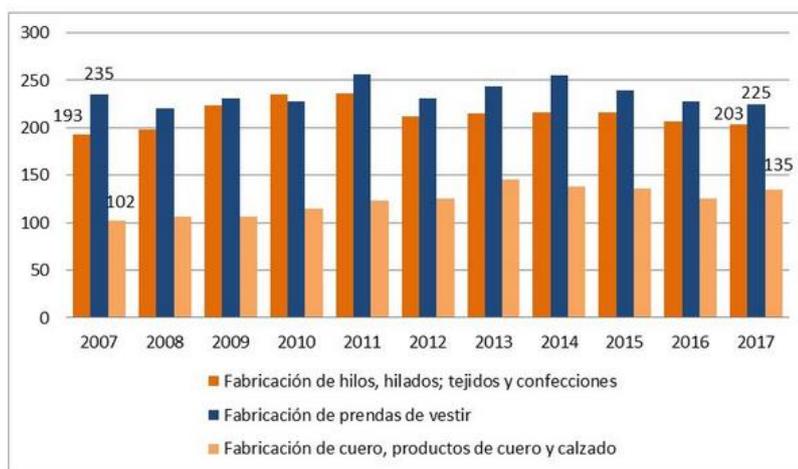


Figura 1: VAB de la Industria Textil (\$ millones)

Fuente: Banco Central del Ecuador

Autor: Consultora Multiplica

Por otro lado, el sector textil atraviesa por una situación sensible. Más de 12.000 personas perdieron su empleo pleno en el último año. La cifra representa una caída del 9%, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (Inec). La mañana del 5 de noviembre de 2019 la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (Aite) presentó un balance que concluye que entre enero y agosto de 2019, versus el mismo período de 2018, las ventas globales cayeron el 20%. El porcentaje abarca a los segmentos de confección, y producción de hilos y telas. "Esa es la causa de la pérdida de empleo pleno" y el incremento de la informalidad, explicó Javier Díaz, presidente del gremio. Añadió que las cifras podrían empeorar por las pérdidas generadas en octubre, a raíz de los 11 días de paralizaciones. El volumen de importación de fibras e hilos cayó; mientras tanto, se incrementan las importaciones de productos terminados, principalmente de China." (El Universo, 2019).

“De acuerdo con Javier Díaz, presidente ejecutivo de la asociación de Industriales Textiles del Ecuador (Aite), ese acuerdo será fundamental para incrementar las exportaciones del Ecuador hacia Estados Unidos y así generar más empleo. Explicó que en 2019, las exportaciones a ese país fueron de \$ 16 millones y que existe aún mayor mercado para unas 16 empresas y 112 exportadores del sector artesanal.

(...) Por su parte, Charles Dávila, gerente de Hilacril y presidente del Directorio de AITE, y Francisco Misle, gerente de Ingesa, explicaron que para ambas empresas, que representan el 85% de las exportaciones, ha sido muy difícil competir con países como Colombia y Perú que pagan 0% de arancel. Misle explicó que en el caso de Ingesa han logrado un importante contrato con Walmart, pero que los aranceles son un problema al establecer los precios, por lo que han debido bajar la utilidad.” (Universo, 2020)

Por otro lado, si se remite a las formas de producción y comercialización empleadas por las empresas del sector analizado, frente a las utilizadas por la competencia, que tiene mejor acogida por el mercado local, se hace necesaria la aplicación de un modelo que permita plantear alternativas de mejora, que a la postre repercutirán en lo económico, laboral y social.

### **3. Pregunta Central**

¿En qué medida la fabricación de lencería en Quito es competitiva?

### **4. Objetivos de la Investigación**

#### **a) General**

Analizar la competitividad de las pymes del sector de manufactura en lencería de la ciudad de Quito, utilizando el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter, para que se identifique de manera clara las debilidades y amenazas, y estas empresas las puedan convertir en fortalezas y oportunidades.

#### **b) Específicos**

Analizar la competitividad del sector de la manufactura en lencería en Quito, en el período 2014-2019.

Elaborar un diagnóstico de los últimos cinco años, acerca del sector de la confección de lencería de la ciudad de Quito.

Analizar y determinar las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades de la manufactura en lencería en Quito.

Recomendar acciones para la mejor competitividad de la pymes dentro del sector de manufactura en lencería.

## Capítulo primero

### Marco Teórico

El marco teórico permitirá al lector tener conocimiento de la composición de las pymes en el Ecuador, haciendo principal énfasis en el sector de la confección de lencería, el cual representa el objeto de esta investigación.

#### **1 Análisis de la atractividad de la industria**

En el análisis de la atractividad de la industria, bajo la herramienta basada en las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, en el cual se establece un marco para analizar la competencia; tres fuerzas son horizontales: amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos competidores y la rivalidad entre competidores; y, dos de verticales: el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.” (Porter, *Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia*, 2008)

“El objeto del análisis sectorial no es determinar si una industria es atractiva o no, sino comprender los mecanismos internos de la competitividad y las raíces de la rentabilidad. Siempre que sea posible, los analistas deberían fijarse cuantitativamente en la estructura de la industria, en vez de quedar satisfechos con listados de factores cualitativos.” (Porter, *Ser Competitivo*, 2008)

(...) “La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estratega como la posición de su empresa. Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz.

Como lo menciona Hitt, Ireland y Hoskisson, el modelo de las cinco fuerzas de la competencia expande el horizonte de análisis para una industria al considerar aspectos claves del negocio como los proveedores, productos sustitutos y las barreras de ingreso a la industria.

La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia.” (Porter, 2008)

## 2 Tipos de competencia

Barreras de entrada a nuevos competidores, “La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores que debe esperar el que ingresa”. (Hitt, 2012).

El ingreso de nuevas empresas en un sector industrial contribuye una mayor capacidad añadida y depende de varios aspectos de barreras de entrada desarrolladas por los competidores ya existentes en el mercado que son las siguientes:

a) Economías de escala: Depende de la capacidad de producción, cadena de abastecimiento, comercialización y distribución para competir con empresas que ya tienen un grado de experiencia y conocimiento del sector, esto paraliza un poco la inversión inicial ya que será mayor a lo esperado con lo que deberá optimizar mejor sus recursos de capital, infraestructura y humano.

b) Diferenciación del Producto: Está encaminado que las nuevas empresas que decidan entrar al mercado deberán hacer grandes inversiones para crear un valor agregado en calidad y servicio para obtener participación de mercado y superar la fidelidad de los clientes de la competencia para generar nueva clientela.

c) Requisitos de capital: Este punto es muy importante ya que con capital la empresa en sus primeros inicios de penetración al mercado deberá absorber posibles pérdidas, inversión en infraestructura, publicidad, investigación de mercado, requerimiento de talento humano entre otros.

d) Costos cambiantes: Presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro, es decir entrenar al personal a la técnica con el nuevo proveedor, la relación que tendrá la empresa a corto y mediano plazo con el proveedor.

e) Acceso a canales de distribución: Consiste en convencer al canal de distribución en adquirir el producto o servicio dejándole al canal buenos márgenes de rentabilidad ofreciendo en el corto plazo publicidad y promoción, produciendo esto un menor ingreso de rentabilidad a la empresa entrante.

f) Política restrictiva del gobierno que puede entorpecer o favorecer directamente una nueva entrada, así como amplificar (o reducir) las otras barreras de entrada.

Rivalidad de los competidores, “La rivalidad se presenta porque uno o más competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición”, “La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para

una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado” (Hitt, 2012) y da lugar a los siguientes aspectos:

a) La rivalidad crece cuando hay más competidores, las estrategias crecen y resulta más complicado la participación de mercado.

b) La rivalidad se intensifica cuando el crecimiento de mercado es lento, las empresas maximizan sus recursos para lograr mayor rentabilidad.

c) La rivalidad aumenta cuando sus costos fijos y su almacenaje son elevados ya que interviene directamente al costo total, provocando capacidad productiva exagerada obligando a bajar su margen de contribución y la competencia se acentúa aún más.

Productos sustitutos, “Todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen bienes sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente” (Hitt, 2012)

Cuando un bien es sustituto de otro significa que lo puede cambiar dependiendo de las circunstancias. En un sector industrial el sustituto puede imponer el precio límite a los bienes, y genera una fuerte competencia dentro del mercado si no establece valor agregado y diferenciación al bien que se sustituye, al instante que el cliente percibe este agregado el producto sustituto disminuye el atractivo para reemplazarlo. El impacto de los productos sustitutos puede resumirse como la elasticidad total de la demanda en el sector industrial.

Poder de negociación de los compradores, “Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que las empresas compitan entre ellas, todo a expensas de lo rentable de la industria” (Hitt, 2012).

Los clientes consiguen un poder de negociación porque pueden sesgar sus opciones de compra cuando hay en el mercado productos sustitutos, demandan calidad, buen servicio y bajos precios, dando lugar a una rivalidad entre competidores por alcanzar una mayor participación de mercado. Los compradores tienen mayor poder de negociación cuando:

a) Los productos ofertados no son diferenciados.

b) Los clientes tienen la información del costo ofrecidos por el proveedor.

c) Tienen costos cambiantes bajos por el cambio de abastecedor del bien.

Poder de negociación que ejercen los proveedores, “Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial, amenazando

con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios” (Hitt, 2012).

El poder que ejercen los proveedores en un sector industrial puede ser fuerte o débil obedeciendo de las condiciones del mercado en la industria. Los proveedores obtienen un poder en el mercado cuando los bienes ofrecidos son escasos y se genera una demanda por adquirirlos dando lugar a que el cliente tenga un poder más débil de negociación. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes brindados son abundantes y de fácil acceso.

En un sector industrial los proveedores tienen poder de negociación cuando:

- a) El proveedor del bien represente un peligro de integración hacia delante.
- b) Cuando se maneja un monopolio, y se vean en la necesidad de buscar un sustituto que no tenga mucho valor agregado.
- c) Los proveedores distribuyen a diferentes sectores industriales.

### **3 Análisis FODA**

Es el ejercicio de diagnóstico empresarial; se identifica a través de un análisis previo, con objetividad de las características propias del sector o empresa que lo destaca entre la competencia, identifica las debilidades en comparación con el resto que hace falta mejorar para mejorar el desempeño de toda la organización o sector (Equipo Editorial Buenos Aires, 2012)

Un análisis interno (FODA) del sector, permite identificar las fortalezas y debilidades, con la finalidad de poder sustentar cualquier decisión estratégica futura. Se presentará entonces el análisis del entorno interno que tiene influencia en el trabajo de tesis del sector, por lo que este análisis se enfoca en describir el proceso productivo donde se evalúa las materias primas, incluye el factor humano, la inversión y la tecnología ocupada, las empresas que participan en el sector local, evalúa la producción textil, el nivel de exportación e importación, con un estudio del riesgo asociado al sector.

Otro punto para analizar en la temática interna de este sector es la cadena de valor: “En el desenvolvimiento de las actividades de una organización se debe priorizar las actividades que generan valor, estas actividades se agrupan para conformar la estructura denominada Cadena de Valor” (Hitt, 2012).

Se utilizará la Matriz, para desarrollar estrategias para el sector a partir de la interrelación entre sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, encontrando cuatro grupos de estrategias:

Estrategias FO: Para utilizar las fortalezas aprovechando las oportunidades.

Estrategias FA: Para utilizar las fortalezas evitando las amenazas.

Estrategias DO: Para superar las debilidades aprovechando las oportunidades.

Estrategias DA: Para reducir las debilidades y evitar las amenazas.

El análisis indicado permitirá una mirada del estado actual y las posibles estrategias a utilizar para mejorar su desempeño, por lo que este estudio se alinearán completamente a la metodología de análisis utilizando las cinco fuerzas de Michael Porter.

#### **4 Matriz EFE**

Es el análisis de una industria a través de los factores externos. La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva (Contreras, 2006).

Este instrumento permite comprender, anticiparse y conocer el entorno en el que se desarrolla la actividad. Además, permite la detección de vías de acción orientadas a aumentar las probabilidades de tener éxito.

La finalidad de detectar las oportunidades y amenazas es sacar provecho de las primeras y disminuir el riesgo que conllevan las amenazas. En otras palabras, al conocer el ambiente en donde actúa la empresa, se incrementa el grado de probabilidad de alcanzar los objetivos y lograr un negocio exitoso.

##### **4.1 Factores externos**

Todos los factores externos clave a considerar pueden clasificarse en las cinco grandes categorías siguientes:

- Factores económicos.
- Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales.
- Factores políticos y legales.
- Factores tecnológicos.
- Factores de competencia.

Es importante identificar y desarrollar estos factores, ya que cualquier cambio en ellos, puede afectar directamente el mercado y el entorno en el que se desenvuelve el negocio. Como consecuencia, los consumidores podrían cambiar sus preferencias con respecto a ese negocio.

Para detectar las oportunidades y amenazas, se debe reunir toda la información posible sobre los factores nombrados anteriormente; para ello, primero se debe utilizar

las fuentes oficiales internas y externas. Además, se puede usar fuentes de información como medios de comunicación que proveen información sobre factores ambientales, políticos, económicos, sociales, culturales y demás de un país. Siempre se debe verificar que sean medios de comunicación con información confiable y oportuna.

También, es posible reunir conocimiento sobre la competencia y otros aspectos clave. Esto, puede ser a través de Internet, llamadas telefónicas o visitas a locales.

Posteriormente, una vez reunida toda la información considerada relevante para la elaboración de la matriz, se debe analizar. Para hacerlo, es importante que participen todas las personas involucradas en el negocio, ya que pueden ayudar a detectar oportunidades y amenazas importantes, además de enriquecer el análisis con opiniones y perspectivas diferentes.

#### **4.2 Pasos de Matriz EFE**

La matriz EFE, que permite resumir y evaluar la información ambiental, demográfica, política, económica, social, cultural, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva, para lo cual se deben seguir los siguientes pasos:

Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito, identificados en el proceso de auditoría externa.

Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 es una respuesta media y 1 es una respuesta mala. Las calificaciones se basan en

la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

AREAS DE TRABAJO	PONDERACIÓN	Sin Importancia (0,0)	
		Muy Importante (1,0)	
PRIORITARIAS	IMPACTO	Amenaza Importante 1	Oportunidad Menor 3
Subsecuentes		Amenaza Menor 2	Oportunidad Importante 4
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	IMPACTO	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1.			0
2.			0
3.			0
4.			0
5.			0
AMENAZAS			
1.			0
2.			0
3.			0
4.			0
5.			0
<b>Total</b>	<b>0</b>		<b>0</b>

**Balance negativo**

Figura 2: Matriz de Evaluación de Factores Externos

Fuente: Matrices de Gerencia Estratégica

Autor: Elaboración propia

## 5 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU)

Según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIU), el sector manufacturero de la economía posee un subsector dedicado a las actividades de fabricación de productos textiles, prendas de vestir y fabricación de cuero y artículos de cuero. En el Ecuador todas las actividades productivas que corresponden al Sector Textil están agremiadas en la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador Aite (Perú, 2008), también en las cámaras de la pequeña industria, las cámaras artesanales, empresarios y emprendedores no afiliados a ninguna de ellas.

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU) de las Naciones Unidas cataloga las actividades económicas en una serie de categorías y subcategorías, cada una

con un código alfanumérico (División de Estadísticas del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. ONU, 2008), la lencería se enmarca en la siguiente:

**C14** Fabricación de prendas de vestir

**C141** Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel

**C1410** Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel

**C1410.03** Fabricación de ropa interior y ropa de dormir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de encaje, etcétera, para hombres, mujeres y niños: camisas, camisetas, panties, calzoncillos, pijamas, camisones, batas, blusas, slips, sujetadores, fajas, etcétera. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018)

## **6 Marco Conceptual**

**Economía:** Es el estudio de la manera en que las sociedades utilizan los recursos escasos para producir mercancías valiosas y distribuirlas entre los diferentes individuos (William, 2002).

La actividad económica se divide en tres sectores:

El sector primario comprende las actividades de extracción directa de bienes de la naturaleza, sin transformaciones. Se entiende que forman parte del sector primario la minería, la agricultura, la ganadería, la silvicultura y la pesca.

El sector secundario se refiere a las actividades que implican transformación de materias primas a través de los más variados procesos productivos. Se considera sector secundario de la economía a las industrias que transforman materias primas en bienes que satisfacen las necesidades humanas; y,

El sector terciario engloba los servicios, actividades que utilizan distintas clases de equipos y de trabajo humano para atender, entre otras, las demandas de transporte, comunicaciones y actividades financieras como la banca, la bolsa, los seguros, etc.

**Competitividad:** La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación con sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (Gómez M. , s.f.).

**FODA:** Ejercicio de diagnóstico empresarial que identifica, a través de un análisis previo con objetividad, las características propias del sector o empresa que lo destaca entre la competencia, identifica las debilidades en comparación con el resto que hace falta superar para mejorar el desempeño de toda la organización o sector (Equipo Editorial Buenos Aires, 2012)

**Debilidades:** Factores que provocan una mala posición de una organización, sector o individuo frente a la competencia (Equipo Editorial Buenos Aires Negocios, 2002)

**Fortalezas:** Capacidades y recursos con que cuenta una organización o una empresa (Equipo Editorial Buenos Aires Negocios, 2002)

**Oportunidades:** Factores del entorno favorables para la empresa (Equipo Editorial Buenos Aires Negocios, 2002)

**Amenazas:** Situaciones de entorno que pueden atentar a la estabilidad de la organización. (Equipo Editorial Buenos Aires Negocios, 2002)

**Industria:** Es la actividad económica principal de sector secundario que se encarga de transformar los productos naturales (materias primas) en productos elaborados y semi elaborados (Venemedia, 2015)

**Lencería:** Proviene de la palabra “lingere” que significa línea, entendida como ropa interior de mujer y ropa de dormir, conjunto de prendas de tela de hilo, algodón u otras materias (Buenas tareas, 2014). La lencería es la ropa blanca de cama, sin embargo, el término abarca a la ropa interior femenina. Se caracteriza por ser exclusivamente femenina, por ser hecha en tejidos planos y en fibras de preferencia naturales como la seda y el algodón, donde se evita los elastómeros, siguiendo una tradición del uso de telas de confección que inicia en el siglo XIX. La lencería se usa como complemento de los universos del vestuario formal y casual y sus prendas están muy ligadas a la moda.

**Moda:** El concepto de la moda no es el cambio permanente, *modus* (manera de hacer) tiene el mismo sentido con el término inglés *fashion*, procede también del francés *facón* (modo, manera) en la Real Academia Española, moda es el Uso, modo o costumbre que está en boga durante un tiempo o en determinado país con especialidad en los trajes, telas y adornos (Definición, 2014).

**Competencia imperfecta:** Define el tipo de mercado en el que el precio de un bien o servicio no está determinado por la ley de la oferta y la demanda, sino por el control de los productores de dicho bien; según Samuelson y Nordhaus, la competencia imperfecta: “se refiere a los mercados en los que no existe competencia perfecta, porque al menos un vendedor (o un comprador) es suficientemente grande para influir en el precio de mercado y, por tanto, tienen una curva de demanda (o de oferta) de pendiente negativa” (William, 2002).

**Producto Interno Bruto (PIB):** Es el valor monetario de los bienes y servicios producidos en una determinada región, durante un período determinado, normalmente 1

año. *PIB* es uno de los indicadores más utilizados en la macroeconomía ya que tiene como objetivo principal medir la actividad económica, tomando en cuenta únicamente los bienes y servicios producidos dentro de la economía formal de un determinado territorio, sin importar el origen de las empresas, excluyendo todo aquello que se produce en el marco de la economía informal, o de negocios ilícitos. (Flor de loto (s.f.), 2014)

**Planteamiento Estratégico:** Carlos Matus, creador del Planeamiento Estratégico Situacional (PES), uno de los más importantes teóricos de la planificación, indica que la acción del alto nivel empresarial se articula en tres vértices: proyecto de la organización, la organización y la capacidad de liderar (Lic. Ossorio, 2003)

**Factores Críticos:** Abarcan el número de áreas analizadas de las cuales se obtienen resultados; si son satisfactorios asegurarán un funcionamiento exitoso competitivo de la organización (Carreto, 2009)

**Dirección Estratégica:** Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.

**Industria textil:** Es el sector de la industria dedicado a la producción de fibras naturales y sintéticas, hilados, telas y productos relacionados con la confección de ropa. Aunque desde el punto de vista técnico es un sector diferente, en las estadísticas económicas se suele incluir la industria del calzado como parte de la industria textil. (Warshaw)

## **7 Pymes**

### **Definición**

De conformidad con la Norma Técnica Ecuatoriana Inen 2 537:2010: “Es la unidad económica constituida por al menos una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.” (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2010)

Según el Servicio de Rentas Internas: “pyme es un conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo con su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos, presentan características propias de este tipo de entidades económicas.” (Registro Oficial)

Según el Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones, artículo 53: “la mipyme es toda Micro, Pequeña y Mediana empresa, persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios,

y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código.” (Registro Oficial)

### **7.1 Normativa y Base Legal de las pymes**

Las pymes que deciden tener personería jurídica pueden elegir constituirse entre cinco especies de compañías: compañía en nombre colectivo, compañía en comandita simple o dividida por acciones, compañía de responsabilidad limitada, compañía anónima; y, compañía de economía mixta.

Por otra parte, durante el periodo comprendido entre el año 2005 y el año 2009, estuvieron vigentes las siguientes normas relacionadas con las pymes: Ley de Fomento de la Pequeña Industria y Ley de Comercio Exterior e Inversiones.

A partir del 22 de diciembre del 2010, entró en vigor el Código de Producción, Comercio e Inversiones, el cual deja sin efecto la vigencia de las mencionadas leyes, pero establece normas favorables para el desarrollo de las pymes.

El Código Orgánico de la Producción, Inversión y Comercio que impulsa toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República.

### **7.2 Entidades competentes relacionadas con las pymes**

El Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (Comexi), cuyo objetivo es establecer los lineamientos generales, políticas y normativas correspondientes para el fortalecimiento y desarrollo del comercio exterior, la integración e inversión directa, en concordancia con el principio de libre comercio, el entorno del comercio mundial, los compromisos internacionales asumidos por el País.

El Ministerio de Industrias y Productividad, quien debe planificar, dirigir, controlar y ejecutar las políticas de comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, integración e inversión directa, función que la ejerce en estrecha coordinación con el Ministerio de Relaciones Exteriores y coordinando con las entidades del sector público y del sector privado que conforman el sector Comercio Exterior, que contribuyan a la debida ejecución de dichas políticas en el ámbito de sus respectivas competencias.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> A través del Decreto 520 del 20/sep/2018, Lenín Moreno, presidente de la República, oficializó la fusión del Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones con el de Industrias y Productividad, y el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones.

La Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones- Corpei – “tiene a su cargo el diseño y ejecución de la promoción no financiera de las exportaciones e inversiones tanto en el País como en el exterior.” Esta promoción está dirigida principalmente hacia áreas de información, capacitación, asistencia técnica, desarrollo de mercados, promoción externa y otras que tengan como objetivo la diversificación e incremento de la oferta exportable y su promoción en el exterior.

La Corporación Financiera Nacional -CFN-, Institución financiera pública orientada a promover al sector productivo con especial atención a la micro y pequeña empresa, apoyándoles adicionalmente en programas de capacitación, asistencia técnica y firma de convenios interinstitucionales para el fomento productivo.

BanEcuador, Entidad crediticia del Estado que canaliza recursos para la pequeña y mediana empresa.<sup>2</sup>

Consejo Nacional de la Calidad –Concal - es el máximo órgano regulador, encargado de la definición de políticas del Sistema Ecuatoriano de Calidad.

El Instituto Ecuatoriano de Normalización –Inen-, Institución encargada de incorporar y controlar las normas y estándares para la producción de bienes.

El Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional – Cncf- Es una entidad de derecho público, con personería jurídica propia, autonomía administrativa y financiera con patrimonio y fondos propios; cuya principal función como órgano regulador es coordinar, impulsar y ser facilitador de las actividades de capacitación y formación profesional del país.

El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional –Secap-, entidad encargada de la formación, capacitación técnica, titulación y certificación profesional del talento humano del Ecuador en los sectores económicos: Primario (Agrícola, Forestal y Minero), Secundario (Industrial y Manufacturero) y Terciario (Comercio y Servicios).

La Secretaria Nacional de Ciencia y Tecnología –Senescyt-, Institución orientada a favorecer el desarrollo científico y tecnológico del país.

El SRI que clasifica a las Pymes en personas naturales o sociedades, de acuerdo a su organización y lleva un catastro y gestión de la política tributaria.

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (Senae), responsable de impulsar el buen vivir de la sociedad ecuatoriana a través del control eficiente del comercio exterior,

---

<sup>2</sup> El 13/may/2015 el presidente Rafael Correa firmó el decreto que creó BanEcuador B.P. El 11/mar2016, se determinó el cambio de nombre de manera oficial.

es decir, las exportaciones e importaciones y su facilitación, promoviendo un comercio justo entre los comerciantes.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (Iess) que tiene por función el manejo del sistema de seguro general obligatorio, con el precepto primario de que "la seguridad social es un derecho irrenunciable".

Los Gad's que se encargan de planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de los espacios públicos destinados al desarrollo social y cultural, velando por la salubridad y control de los espacios y de las personas y empresas que interactúan en ellos.

### 7.3 Clasificación de las pymes

Las pymes pueden clasificarse de acuerdo con: la actividad a la que se dedican, el lugar en el que operan, el sector al que pertenecen, su tipo de producto, etc.; debido a que existe gran diversidad de pymes, no es posible establecer una única y estricta clasificación, pero las variables comúnmente consideradas son la cantidad de personal y el valor bruto de las ventas anuales.

La Can – Comunidad Andina de Naciones-, mediante Decisión 702: Sistema Estadístico de la pymes, reconoce la necesidad de elaborar y transmitir estadísticas sobre este sector, con el fin de establecer políticas y estrategias adecuadas que permitan el desarrollo del sector empresarial.

De acuerdo con la Resolución 1260 de la normativa emitida por la Comunidad Andina, las mipymes se clasifican en tres rangos: por el número de personal ocupado, el valor generado en ventas anuales y el monto de sus activos.

Tabla 1. Ecuador Clasificación de las empresas

Variables	Microempresa	Empresa		
		Pequeña	Mediana	Grande
Personal Ocupado	De 1 a 9	De 10 a 49	De 50 a 199	> 200
Valor Bruto de Ventas Anuales	< 100.000	100.000 a 1.000.000	1.000.001 a 5.000.000	> 5.000.000
Monto Activos	Hasta US \$ 100.000	De US \$ 100.001 hasta US \$ 750.000	De US \$ 750.001 hasta US \$ 3.999.999	> US \$ 4.000.000

Fuente: Comunidad Andina de Naciones, 2018 - Resolución 702

Autor: Elaboración propia

### 7.4 Tamaño de las Empresas en el Ecuador

Según datos obtenidos del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (Inec), actualizado al año 2018, se puede ver que las empresas están compuestas por

microempresas en un 90,81%, pequeñas empresas con un 7,13% y medianas empresas con 1,59%, lo que representa el 99,53% del sector productivo ecuatoriano de un total de 899.208 empresas.

Tabla 2. Ecuador: Tamaño de las empresas en Ecuador

Tamaño de empresa	Nro. Empresas	% Total
<b>Total</b>	<b>899,208</b>	<b>100.00%</b>
Microempresa	816,553	90.81%
Pequeña empresa	64,117	7.13%
Mediana empresa "A"	8,529	0.95%
Mediana empresa "B"	5,749	0.64%
Grande empresa	4,260	0.47%

Fuente: Inec, 2018 - Directorio de Empresas

Autor: Elaboración propia

### 7.5 Estructura de Empresas por sector económico

Según el Directorio de Empresas del Inec para el año 2018, la estructura de las empresas por sector económico, el 42,66% corresponde a las de servicio, el 34,93% a las de comercio, el 10,38% a las de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, el 8,38% a las industrias manufactureras, para finalizar el 3,65% para las de construcción y explotación de minas y canteras.

Tabla 3. ECUADOR: Estructura de Empresas por sector económico

Sector Económico	Nro. Empresas	% Total
<b>Total</b>	<b>899,208</b>	<b>100.00%</b>
Servicios	383,582	42.66%
Comercio	314,127	34.93%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	93,336	10.38%
Industrias Manufactureras	75,364	8.38%
Construcción	30,826	3.43%
Explotación de Minas y Canteras	1,973	0.22%

Fuente: Inec, 2018 - Directorio de Empresas

Autor: Elaboración propia

### 7.6 Distribución de las empresas por actividad económica

El Inec establece la distribución por actividad económica de la Empresa en el año 2018, se observa que las empresas concentran en mayor medida a cinco actividades económicas, en los porcentajes siguientes: Comercio con el 34,93%, Agricultura con el 10,38%, Transporte con el 9,33%, Manufactura con el 8,38% y Alojamiento con el 7,80% que representa un subtotal de 70,82%, los 29,18% restantes se distribuyen en otras actividades.

Tabla 4. Ecuador: Distribución de las empresas por actividad económica

Actividad económica	Nro. empresas	% total
<b>Total</b>	<b>899,208</b>	<b>100.00%</b>
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.	314,127	34.93%
AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.	93,336	10.38%
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	83,863	9.33%
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	75,364	8.38%
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS.	70,122	7.80%
ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.	64,675	7.19%
ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.	59,412	6.61%
CONSTRUCCIÓN.	30,826	3.43%
ENSEÑANZA.	24,698	2.75%
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS.	20,715	2.30%
ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.	19,764	2.20%
ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL.	19,397	2.16%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.	7,891	0.88%
ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN.	6,470	0.72%
ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS.	2,642	0.29%
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA.	2,108	0.23%
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS.	1,973	0.22%
DISTRIBUCIÓN DE AGUA; ALCANTARILLADO, GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO.	1,419	0.16%
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO.	406	0.05%

Fuente: Inec, 2018 - Directorio de Empresas

Autor: Elaboración propia

### 7.7 Plazas de empleo registradas en el Iess según sector económico

Se registran tres millones de plazas de empleo en el Iess, de las cuales el 55,81% le corresponde a los servicios, el 18,35% al comercio y el 13,01% a las industrias manufactureras, la diferencia esto es el 12,84% al restos de industrias.

Tabla 5. Ecuador: Plazas de empleo registrados en el Iess por sector

Sector Económico	Plazas de empleo registrado total	% Total
<b>Total</b>	<b>3,013,182</b>	<b>100.00%</b>
Servicios	1,681,587	55.81%
Comercio	552,923	18.35%
Industrias Manufactureras	391,889	13.01%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	225,719	7.49%
Construcción	125,064	4.15%
Explotación de Minas y Canteras	36,000	1.19%

Fuente: Inec, 2018 - Directorio de Empresas

Autor: Elaboración propia

### 7.8 Empresas activas según por sector económico

De las 88.828 empresas registradas, el 40,44% ocupan las industrias de servicios con 35.926 empresas, el 36,69% a comercio con 32.5594, con 7.729 empresas y un porcentaje bastante menor del 8,70% las industrias manufactureras, quedando el resto de industrias 14,16% que representan 12.579 empresas.

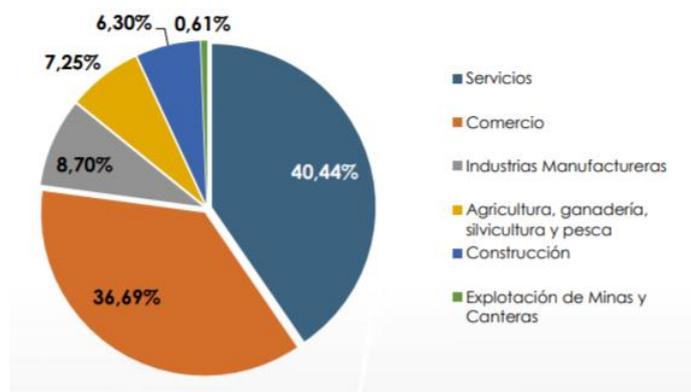


Figura 3. Ecuador: Empresas activas según sector económico  
 Fuente: Inec, 2018 - Directorio de Empresas  
 Autor: Elaboración propia

### 7.9 Ventas reportadas al Sri por las empresas

De las 899.208 empresas, 391.149 (43,50%) declararon bajo el rise, 389.781 (43,35%) solo poseen información de plazas de empleo registrado en el Iess y son generalmente microempresas y pequeñas empresas de ingresos que no superan la base imponible y que no están obligadas a declarar el impuesto a la renta, 88.828 (9,88%), solo tienen información de ventas y plazas de empleo registrado en Iess de actividades productivas (se excluye actividades O, P y Q)<sup>3</sup> y 25.001 (2,78%), presentan solo información de ventas y son microempresas y empresas unipersonales o familiares de ingresos irregulares y que no necesariamente registran plazas de empleo en el Iess.

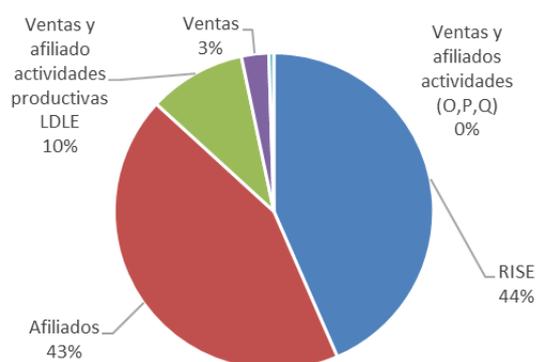


Figura 4: Ecuador: Registro de Ventas en Sri por las Empresas  
 Fuente: Inec, 2018 - Directorio de Empresas  
 Autor: Elaboración propia

<sup>3</sup> O: Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria, P: Administración Enseñanza, Q: De Atención de la salud humana y de asistencia social

### 7.10 Participación de Ventas por sector (\$ Millones)

Según el Directorio de Empresas del Inec para el año 2018, de los 169 millones de ventas, la industria de comercio genera el 38,08%, seguida de los servicios con el 24,40% y la manufacturera con el 21,43%, mientras que el 16,09% se distribuye en el resto de servicios.

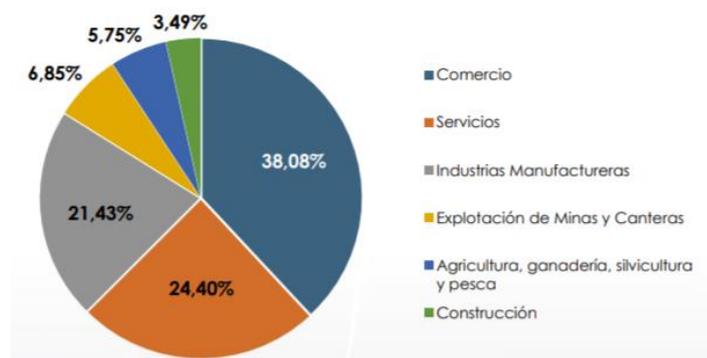


Figura 5. Ecuador. Participación de Ventas por sector

Fuente: Inec, 2018 - Directorio de Empresas

Autor: Elaboración propia

### 7.11 Definición del tamaño de la muestra

Para el cálculo de tamaño de muestra cuando el universo es finito, es decir contable y la variable de tipo categórica, primero se debe conocer:

$N$  = Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

$n$  = La muestra es la cantidad representativa de esa población.

$e$  = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador. Lo ideal es que el margen de error sea del 5 %.

$Z\alpha$  = El porcentaje de confianza es el nivel de certeza que ofrecen los resultados expuestos.

Hay que tomar en cuenta que el margen de error y el porcentaje de confianza son dependientes. Si el nivel de certeza deseado por el investigador es de 95 %, su margen de error será de 5 %. Esto también influye en el tamaño de la muestra, pues a mayor confianza, el número de la muestra será más elevado y viceversa.

La fórmula vendría dada por:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Mientras que el nivel de confianza estaría dado en función de la siguiente relación:

<b>Nivel de confianza</b>	<b><math>Z_{\alpha}</math></b>
99,70%	3
99%	2,58
98%	2,33
96%	2,05
95%	1,96
90%	1,645
80%	1,28
50%	0,674

## Capítulo segundo

### Historia Industria Textil en América

#### 1 Los textiles Incas

El Imperio Inca, originado en Perú, a inicios del siglo xiii inicia la historia textil inca. Según la investigadora Ann Gayton, la cantidad de telas precolombinas y pinturas sugieren que existían personas especializadas en el tejido en todos los niveles, como en la producción de fibras de algodón y lana; todo esto conlleva a que haya intercambio entre las regiones andinas y costeras. El hilado lo realizan con diferentes métodos de torsiones y el teñido con más de cincuenta colores. En términos modernos sería una verdadera industria textil.

Las alianzas políticas o su reforzamiento se realizaban con textiles o telas, las mismas que se las recibía como tributos, a la vez satisfacían las necesidades de vestidos y ritual de la nobleza inca y de la burocracia estatal religiosa (Ulloa, 2008).

Para los incas la importancia de los textiles fue religiosa, social y política. Ellos expresaban su cosmovisión, su sentido del espacio y de sus divisiones. Eran símbolos de nivel social. Los famosos ponchos dameros, blancos con negro y rojos al centro se destinaban sólo a los orejones o generales allegados al Inca. Se dice que los diseños geométricos, que aparecen en algunos tejidos, servían también para identificar a los incas y sus familias. Desde la visión política los textiles representaban tesoros intercambiables así como productos tributables que cohesionaban al imperio (Ulloa, 2008).



Figura 6. Vestidos nobleza Inca

Fuente y autor: hWikimedia Commons, the free media repository

En 1999, en la cumbre de 6.707 metros de un volcán, en la cordillera de los Andes, en Chile, se encuentra a la “Doncella del Llullailaco”, es la momia de una niña de 15 años de edad, conservada hace 5 siglos, a pesar que han transcurrido más de 500 años se mantiene en perfecto estado; en esta momia se puede apreciar la vestimenta de los Incas colorida y con algunas piezas de vestir que ellos mismos fabricaban (abc, 2017).



Figura 7. Vestimenta Doncella del Llullailaco

Fuente y autor: Wikimedia Commons, the free media repository

Los pueblos trabajaban todo el año para el Inca y el culto estatal, salvo tres meses que dedicaban a la agricultura y al tejido doméstico.

Cada grupo étnico tenía diferente vestimenta para diferenciarse entre ellos, además podían distinguir de qué grupo era aquel que quiera revelarse ante el imperio.

Las telas era parte integrante de la expresión religiosa de la sociedad inca, ya que era fundamental en las ceremonias y festividades; existían dos tipos de telas, la awasqua, una tela producida para las necesidades domésticas y el cumbi era privilegio del Inca y de las personas que quería honrar. Al pasar del tiempo los incas cambiaron los motivos textiles e introdujeron figuras geométricas (Duverger, 1979)

## **2 En la Colonia, los obrajes**

Los invasores españoles se sorprendieron con los depósitos de telas existentes por todo el imperio Inca, se aprovecharon para su propia codicia, haciendo la comercialización para una ganancia y no para un intercambio con etnias vecinas.

Los españoles impusieron su propio tributo y a los indígenas, en adelante llamados indios, tenían que dar un tributo textil a los españoles, que no les proveían de la materia prima y hacían la recaudación cada cuatro meses.

La mano de obra era numerosa, barata y abundaba la materia prima, por lo que la actividad se desarrolló muy rápido; la misma tenía una gran influencia en la producción andina; los obrajes constituyeron la primera fase de la producción capitalista en América,

los colonizadores se apropiaron de todo, al ser vendidas las telas por ganancia el textil andino adquiere un valor mercantil (Duverger, 1979)

### 3 La industria manufactura textil en Ecuador

En el entorno colonial del siglo XVI, con el fin de producir mantas para el tributo, los indígenas de Otavalo mantienen sus intercambios tradicionales. Es posible que las mantas que, junto con el algodón en bruto, la sal y la coca, constituyen las mercancías de los *mindaláes*, prósperos comerciantes prehispánicos, se hayan usado como moneda. Tal era, en efecto, el caso en Colombia y en el México precolombino, sobre el cual anota Duverger: “el quachtli, la pieza de algodón de dimensiones calibradas, no tiene ya la vocación de convertirse en capa o en taparrabo, sino que se negocia tal cual, como símbolo de un valor”. (Duverger, 1979)

Los hermanos Francisco y Antonio Dalmau (españoles) luego de haber tenido mucho éxito en Riobamba y Ambato, en 1913 fundaron la fábrica textil El Prado en Imbabura, en el cantón Antonio Ante, a 4 kilómetros al este de Atuntaqui. Fue considerada la única en Ecuador, por hacer tejidos de lana y algodón de muy buena calidad, por lo que tenía una gran demanda.



Figura 8. Fábrica Textil El Prado

Fuente y Autor: Fábrica La Industrial, maquinaria de la sección Cardas, archivo histórico del Guayas

Durante el siglo xx la industria textil fue enfocada sobre todo en relación con su protagonismo en el nacimiento y auge de las luchas obreras, en relación con la economía del país. Los obreros textiles conformaron el primer proletariado industrial de la ciudad, crearon los primeros sindicatos, realizaron huelgas por sus derechos, ya que la industria textil ha sido el motor económico de la ciudad de Quito desde la época de la Colonia hasta el siglo xx. (Bélisle, 1984)

El siglo xx tuvo un auge en la producción textil quiteña, la misma que tuvo una baja considerable desde el siglo xviii. Este auge fue gracias a la llegada del ferrocarril a

Quito en 1908, que coincide con el inicio de la modernización de la industria en la ciudad, a esto también tiene mucha influencia las guerras mundiales y la crisis del cacao, que limitaron las importaciones y expandieron el mercado interno de productos nacionales. (Bélisle, 1984)

La industria inicia su expansión en Ibarra hasta Cuenca, coincidiendo con el crecimiento de las capitales provinciales serranas. Gracias al ferrocarril estas industrias textiles representaron el 90% de la industria del país en 1930. (Jean-Paul, 1994)



Figura 9. Expansión Producción Textil Quiteña  
Fuente y Autor: Fábrica La Industrial, archivo histórico

En la sierra norte fue el mayor auge, logrando una exportación en la década de 1920 de 200 mil sucres a un millón de sucres en especial a Colombia, el mismo que tomó medidas proteccionistas del mercado interno. (Saint-Geours, 1994)

Al pasar el siglo las fábricas textiles se mecanizaron, dejando el obraje, pero aún contaban con abundante mano de obra.

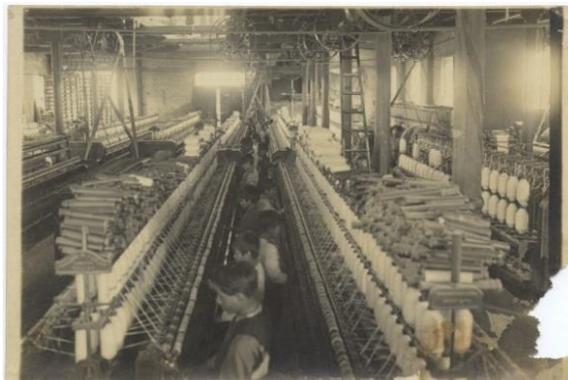


Figura 10. Niños hilando en La Internacional de Quito 1924  
Fuente y autor: Colección Particular: Julio Enrique Estrada Ycaza

La industria textil tenía una relación ritual y social, los textiles marcaban identidad, los colores de las telas, sus técnicas, forman un sistema de expresión de antaño;

hoy es de fines comerciales y turísticos de artesanías como patrimonio cultural de las sociedades andinas (Jácome, 2010).

Entre 1920 y 1940 fue la mayor expansión, fundándose docenas de nuevas empresas textiles, las mismas que tuvieron apoyo estatal para su creación. Una empresa representativa fue la fábrica La Internacional, la misma que se inició como una sociedad de crédito en 1921 y luego los socios decidieron invertir en producción de tejidos, con su gerente a la cabeza, Luis Napoleón Dillon, que viajó a Europa para importar maquinaria a Quito a inicios de 1923, iniciando sus actividades en Chimbacalle, cerca de la estación del tren. (Vásconez Esninosa, 1971)

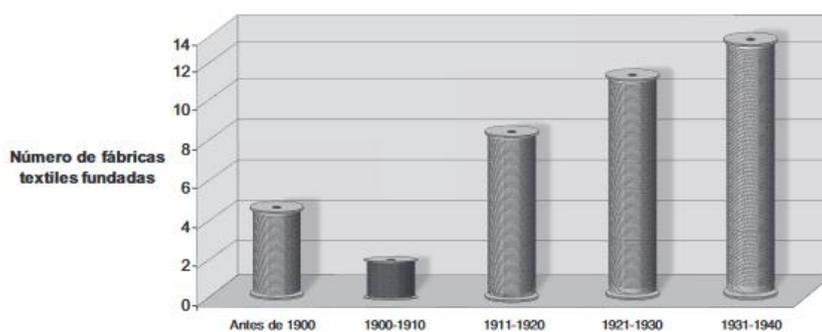


Figura 11. Ecuador: Evolución fábricas textiles fundadas hasta 1940  
Fuente y autor: Cedime, “La producción Textil en el Ecuador”

Al avanzar el siglo las fábricas tienden a la mecanización, dejando atrás al obraje. En cuanto a tecnología, las empresas se dedicaron más a la transformación de algodón, pero hubo una diversificación de la producción, tanto en los productos de algodón como en los de seda; en esta época hubo el reemplazo de la energía hidráulica por la electricidad.

En 1949 había como 15 mil obreros en la producción de algodón; el interés por este material era por la demanda de aceite de semilla de las enlatadoras de pescado y de la pasta de semilla para elaborar alimento del ganado. Se fundaron desmotadoras en el país, que separaban la fibra de la semilla: en la década de 1950 había siete en Latacunga, Guayaquil, Quevedo, Manta y Bahía. Durante la Segunda Guerra Mundial se catapultó nuevamente la producción y confección de telas. En el año 1955 había en el Ecuador 79 establecimientos censados. (Quintero & Silva, 1959)

En 1949 se percibía una nueva crisis por el ingreso por grandes cantidades de mercadería estadounidense, ya que tenían gran surtido y la producción nacional fue afectada, poniendo en peligro a las fábricas y generando la paralización de la producción de algodón. (Milton, 1959)

A partir de 1960 la industria textil enfrentó el contrabando de Colombia, esto fue la causa para la paralización que sufrió en esta década la industria nacional (González, 1960), quebraron industrias nacionales como La Industrial o La Victoria, a causa de la competencia ilegal (contrabando desde Colombia), la quiebra no fue de manera general, en el caso de la industrial La Internacional, en 1965 adquiere maquinaria moderna, instalando una planta de acabados con tecnología más avanzada, duplicando de esta manera su producción y se mantiene en el mercado; por supuesto, a causa de la automatización requiere menos personal calificado.

Con la modernización hubo un aumento del personal técnico y administrativo, se controlaba mejor el contrabando y la producción nacional proveía el 92% del consumo interno.

En 1984 el sector tenía 20 mil trabajadores, también se aumentó la capacidad instalada. Sin embargo, las importaciones de algodón siguieron dándose, ya que éste era de mejor calidad, por tal motivo se mezclaba con el nacional. El Estado tuvo que imponer el consumo obligatorio de una proporción de algodón en las fábricas, también existió el auge de la aparición de las fibras sintéticas, que se adaptaban a todas las maquinarias de la época, la importación de estas fibras tuvo su mayor ingreso en 1974. (Gómez & Guanoluisa, 1998).

#### **4 Análisis de la industria textil del Ecuador**

##### **4.1 Estructura del sector textil**

De acuerdo con la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales Setec, actualizando el Catálogo Nacional de Cualificaciones, se ha validado 1 perfil nuevo de la familia Tecnología: Hardware y Software (Incluye Tics) y deshabilitado 35 perfiles en las familias de Actividades comunitarias; Actividades de enseñanza Transformación d-e alimentos (incluye agroindustria); y Turismo y alimentación, sumando un acumulado total de 745 perfiles disponibles.

Tabla 6. Ecuador: Perfiles Disponibles de familias sector textil

Familias	No. Perfiles
Actividades comunitarias	61
Actividades de enseñanza	8
Actividades de salud	20
Actividades tipo servicios	136
Agricultura y plantaciones	10
Artesanías	26
Comercialización y venta de productos	10
Construcción	9
Electricidad, gas y agua	26
Enseñanza	1
Metalmecánica	41
Minas, canteras y yacimientos	59
Pesca, acuicultura y maricultura	13
Producción industrial de bebidas y tabacos	15
Producción pecuaria	11
Productos industriales farmacéuticos y químicos	47
Productos textiles, cuero y calzado	42
Servicios financieros	15
Tecnología: hardware y software (incluye tic)	42
Transformación de alimentos (incluye agroindustria)	58
Transporte, almacenamiento y logística	41
Turismo y alimentación	33
Vehículos, automotores, carrocerías y sus partes	21
<b>Total general</b>	<b>745</b>

Fuente: Dirección de Certificación de Operadores-Sistema de Automatización de Procesos SAPSE/SETEC

Corte: 30 de abril de 2020

A través de los Organismos Evaluadores de la Conformidad Reconocidos (Oec) ante la Setec, se han certificado a 205.684 personas, los cuales constan en registros de competentes de Setec, distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 7. Ecuador: Distribución Certificación del sector textil

Familia	Personas Certificadas
Actividades comunitarias	7280
Actividades de enseñanza	10723
Actividades de salud	151
Actividades tipo servicios	125912
Agricultura y plantaciones	12
Artesanías	205
Comercialización y venta de productos	17817
Construcción	12255
Electricidad, gas y agua	490
Metalmecánica	6390
Pesca, acuicultura y maricultura	2599
Producción pecuaria	115
Productos industriales, farmacéuticos y químicos	239
Productos textiles, cuero y calzado	7909
Servicios financieros	559
Tecnología: hardware y software (incluye tic)	4654
Transformación de alimentos (incluye agroindustria)	3
Transporte, almacenamiento y logística	51
Turismo y alimentación	8018
Vehículos, automotores, carrocerías y sus partes	302
<b>Total general</b>	<b>205.684</b>

Fuente: Dirección de Certificación de Operadores-Sistema de Automatización de Procesos SAPSE/SETEC.

Elaborado por: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

A continuación, el detalle de Oec, que han emitido certificaciones en competencias laborales:

Tabla 8. Ecuador: Distribución Certificación en competencias de las Pymes

SERVICIO ECUATORIANO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL - SECAP	48373
Albañilería	10572
Apicultura básica	87
Carpintería	239
Coordinación de obras civiles	535
Cortado industrial de confección textil	1687
Elaboración de sombrero de paja toquilla	133
Fotografía de medios multimedia	255
Interpretación de lengua de señas ecuatoriana	56
Locución y presentación de radio y televisión	1918
Mantenimiento de viviendas y edificios	4444
Operación de máquinas industriales de confección textil	5741
Operaciones de camarógrafo	483
Operaciones especializadas en impermeabilización mediante membranas formadas con laminas	2
Plomería	5
Plomería y gasfitería	383
Producción de audiovisuales	2
Producción de contenidos para medios comunitarios de radio y televisión	224
Programación de contenidos para medios de comunicación	47
Soldadura en proceso gtaw soldadura por arco con tungsteno y gas	97
Soldadura en proceso smaw (soldadura por arco con electrodo metálico revestido)	4785
Supervisión en ejecución de obras civiles	418
Trabajo operativo de piso para televisión	28
Ventas	16232

Fuente: Dirección de Certificación de Operadores – Sistema de Automatización de Procesos Setec

Autor: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica

La industria manufacturera es una rama de la manufactura y comercio basada en la fabricación, procesamiento y transformación de materias primas o bienes primarios en productos finales o insumos para otras industrias. La industria manufacturera juega un rol preponderante en la economía de los países emergentes, pues es capaz de emplear a una porción importante de la población y producir materiales requeridos por sectores estratégicos. (Británica, 2015)

La industria manufacturera ecuatoriana juega un rol fundamental no solo en el sector productivo de la economía sino también como una fuente de generación de empleo y dotación de ingresos al estado. De acuerdo con cifras del Banco Central del Ecuador (BCE) la industria manufacturera es responsable de la mayor contribución promedio al PIB para el periodo 2013-2019. La industria manufacturera tiene una participación promedio del 13,09% del PIB anual y seguida por los sectores construcción y comercio, las cuáles han tenido una participación promedio del PIB anual del 11,12% y 9,92% respectivamente.

Tabla 9. Ecuador: Distribución Certificación en competencias de las pymes

Industrias	Manufactura (excepto refinación de petróleo)	Construcción	Comercio	P.I.B.
Años				
2013	11,974,291	10,012,663	9,976,646	95,129,659
2014	13,716,740	10,891,167	10,544,766	101,726,331
2015	13,512,950	11,125,419	10,218,226	99,290,381
2016	13,592,342	11,975,950	9,631,895	99,937,696
2017	13,866,084	12,087,372	9,960,093	104,295,862
2018	13,778,971	12,125,116	10,163,509	107,562,008
2019	13,962,646	11,690,834	10,146,237	107,435,665
<b>PROMEDIO</b>	<b>13,142,969.00</b>	<b>11,160,890.38</b>	<b>9,961,885.50</b>	<b>100,412,768.25</b>
<b>Participación</b>	<b>13.09%</b>	<b>11.12%</b>	<b>9.92%</b>	

Fuente: Banco Central del Ecuador

Autor: Elaboración Propia

El sector manufacturero está compuesto por 24 subsectores según la Clasificación Industrial de Clasificación Uniforme (CIIU) Rev. 4, y durante el periodo 2013—2019 estuvo conformado por 7058 empresas; en promedio, hay 4020 empresas anualmente. Durante los años que se presentan en este estudio, el ingreso por ventas para el sector societario industrial fue de 114,296 millones y 19,049 millones de dólares en promedio anual representando un 21% del total de los ingresos por ventas generadas por todo el sector societario. De igual forma, los salarios fueron de 11,381 millones y 1,986 millones de dólares en promedio anual representando un 23% del total de los salarios pagados por todo el sector societario.

#### 4.2 Principales empresas del sector textil

Según el Sri, en la lista de empresas del sector textil con mayor representación, encontramos a Plasticaucho Industrial con el 10,9% y Vicuña con el 6,8%, el resto de las empresas, con porcentajes inferiores al 4%, se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 10. ECUADOR: Principales Empresas del Sector Textil 2019

EMPRESAS	Ventas totales (millones de dólares)	Part.
PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.	92,57	10,9%
VICUNHA ECUADOR S.A.	58,13	6,8%
COMPañIA DE LAMINADOS Y TEXTILES LAMITEX S.A.	33,02	3,9%
SMURFIT KAPPA ECUADOR S.A.	22,45	2,6%
CONFECCIONES RECREATIVAS FIBRAN CIA. LTDA.	20,70	2,4%
TEXTILES EL RAYO S.A.	19,38	2,3%
FABRICAMOS ECUADOR FABREC EP	18,38	2,2%
INDUSTRIA DE SOLDADURAS Y METALES INSOMET CIA	18,13	2,1%
MANUFACTURAS AMERICANAS CIA. LTDA.	15,50	1,8%
S.J. JERSEY ECUATORIANO C.A.	13,78	1,6%
DELLTEX INDUSTRIAL S.A.	13,51	1,6%
EMPRESAS PINTO S.A.	13,06	1,5%
PASAMANERIA S.A.	13,02	1,5%
INGESA S.A.	13,01	1,5%
ROYALTEX S.A.	12,94	1,5%
FABRILFAME S.A.	12,81	1,5%
TEXTIL PADILLA E HIJOS TEXPADILLA CIA. LTDA	12,58	1,5%
COSTURAS INTERNACIONALES CIA. LTDA.	10,87	1,3%
TEXTILES INDUSTRIALES AMBATEÑOS S.A. TEIMSA	10,56	1,2%
HILTEXPOY S.A.	10,34	1,2%
CURTIDURIA TUNGURAHUA S.A.	10,04	1,2%
<b>Subtotal</b>	<b>444,78</b>	<b>52,3%</b>
<b>Otras empresas</b>	<b>406,19</b>	<b>47,7%</b>
<b>Total general</b>	<b>850,97</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: SRI101

Autor: Elaboración propia

### 4.3 Análisis Impositivo del sector textil

Como consecuencia directa de las ventas totales del sector, en el gráfico siguiente se observa la evolución del iva generado desde el 2013 al 2018, teniendo en promedio 40,6 mil millones en los seis años analizados, siendo el valor más alto de 43,01 mil millones el 2015 y el más bajo el 2018, con 35,56 mil millones.



Figura 12. Ecuador: Evolución del iva generado del sector textil

Fuente: SRI101 / Ventas Totales

Autor: Elaboración propia

Representantes del sector textil afirmaron que el 40% de las prendas de vestir y textiles de hogar, así como el 60% de las telas que ingresan desde otros países por las

Aduanas están subfacturados o subvalorados y pidieron al Gobierno aplicar mecanismos de control más fuertes en contra de este tipo de prácticas.

Esta subvaloración podría haber causado \$ 40 millones en afectación al fisco por evasión de aranceles e iva. (El Universo, 2019)

#### 4.4 Índice de producción industrial sector textil

Tomando como fuente los datos del Inec, se elaboró el gráfico del Índice de Producción Industrial de productos textiles, comparado con el índice de fabricación de prendas de vestir, poniendo la evolución mensual desde 2016 al 2018 de la cantidad y de la calidad, eliminando la influencia de los precios, se tiene:

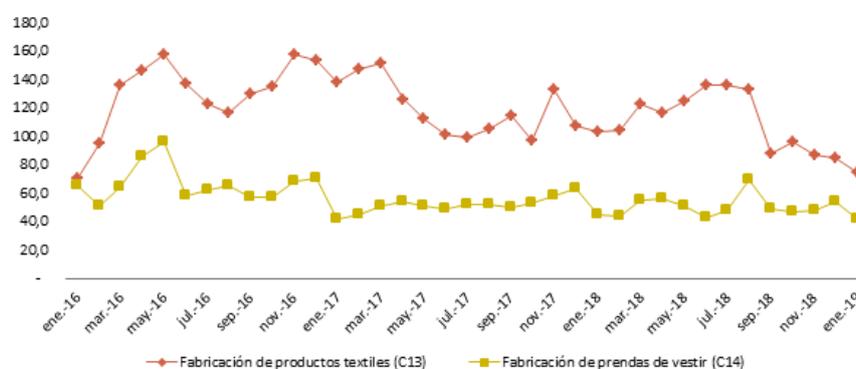


Figura 13. Ecuador: Índice de Producción Industrial sector textil

Fuente: Inecg

Autor: Elaboración propia

Se evidencia que el índice de producción industrial tiende a la baja con el pasar de los meses, esta caída es producto de la baja de las ventas, que responde a una reducción en el consumo.

#### 4.5 Índice de Precios al productor del sector textil

En el siguiente gráfico se puede observar el índice de precios al productor de la fabricación de productos textiles y de la elaboración de prendas de vestir y representa los productos ofrecidos en el mercado interno, incluyendo bienes producidos y vendidos por empresas nacionales en los diferentes sectores de la producción.

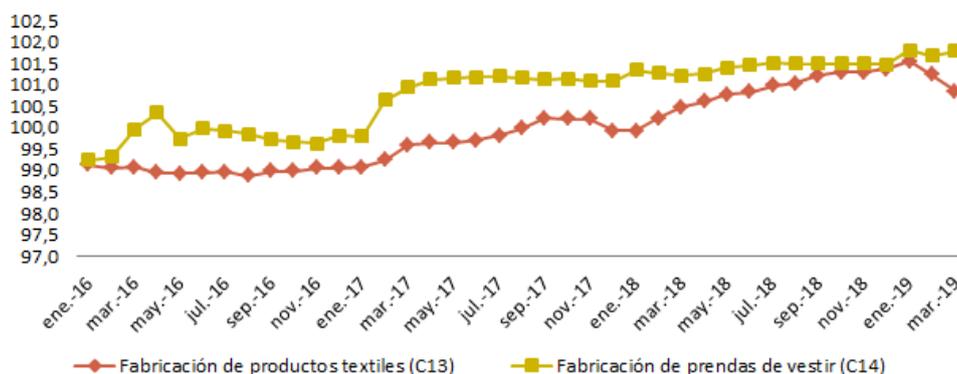


Figura 14. Ecuador: Índice de precios al productor de disponibilidad nacional (IPP – DN)

Fuente: Inec

Autor: Elaboración propia

Según el boletín técnico del Inec, en enero 2019, el Índice de Precios al Productor de Disponibilidad Nacional se ubicó en 103,38; con esto, la variación mensual fue de 1,02%, comparado con el mes anterior que fue de -0,57%, mientras que en enero 2018 se ubicó en 0,80%. (Inec, 2019)

#### 4.6 Índice de horas trabajadas del sector textil

Resulta importante también graficar el índice de horas trabajadas para el sector textil, que corresponde al personal ocupado (empleados u obreros) de un número representativo de empresas, mediante tres variables básicas: Puestos de Trabajo; Horas trabajadas y Remuneraciones.

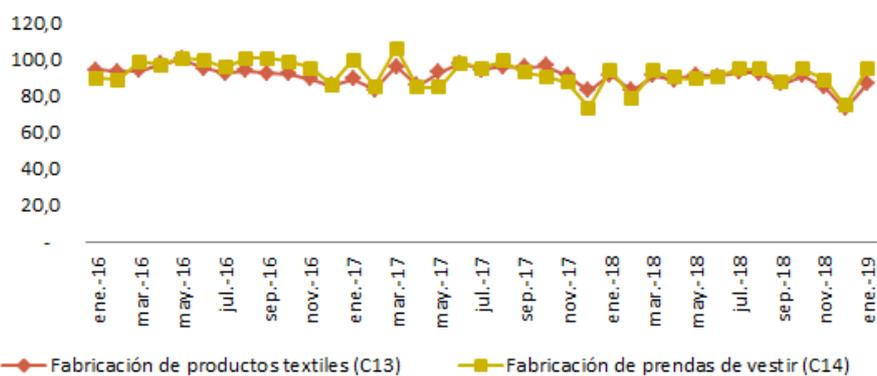


Figura 15. Ecuador: Índice de horas diarias trabajadas (IH)

Fuente: Inec

Autor: Elaboración propia

Entre septiembre de 2018 y septiembre de 2019, doce mil puestos de trabajo se perdieron en las 70 fábricas que forman parte de la AITE, entre las que se encuentran Pinto, Tatoon, Pasa y Vicunha. “Lo más crítico de todo es la caída en el empleo pleno sectorial. Hay una reducción del 9% de los empleos directos. (El Universo, 2019)

#### 4.7 Valor agregado bruto del sector textil

De los datos tomados del Banco Central, referentes al Valor Agregado Bruto para los años 2013 al 2018, se presenta el valor total creado por este sector en el periodo mencionado, descontando los impuestos indirectos y los consumos intermedios.

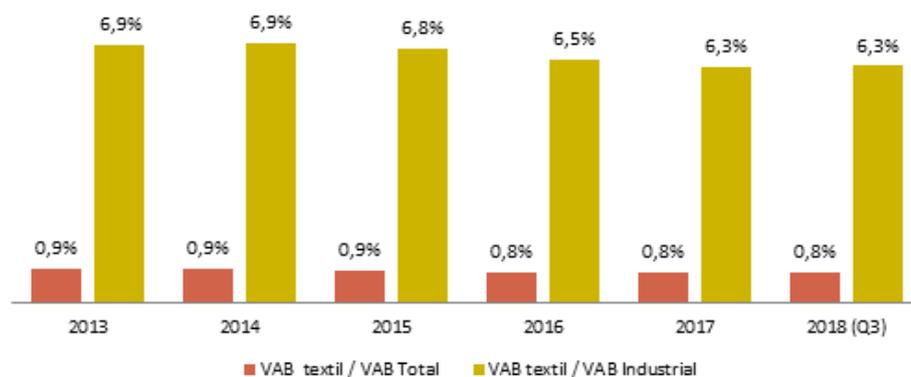


Figura 16. Ecuador: Valor Agregado Bruto (VAB) textil, total e industrial  
Fuente: Banco Central (Q) trimestre  
Autor: Elaboración propia

Según dato del Banco Central en el primer trimestre del 2019, se registró un crecimiento de 0,9% en relación con el mismo período del año 2018. Las industrias manufactureras con un desempeño positivo, en orden de importancia, fueron: elaboración de cacao, chocolate y productos de la confitería, fabricación de maquinaria y equipo, elaboración de productos lácteos, fabricación de otros productos minerales no metálicos, entre otros. (Ecuador, 2019)

Las industrias manufactureras tuvieron un desempeño positivo, en orden de importancia fueron: fabricación de metales comunes y de productos derivados del metal, elaboración de bebidas, producción de madera y de productos de madera, fabricación de papel y productos de papel, entre otros.

#### 4.8 Ventas del sector textil

En la misma línea, al hacer un análisis de las ventas del sector textil en los últimos cinco años, observamos que el año 2013 se tuvo un valor de 978,33 mil millones, mientras que en el 2014 las ventas totales fueron de 1.002,11 mil millones lo que representa una variación en positivo de 2,4%; para los años siguientes, se observa una disminución importante en el volumen de ventas, siendo el 11,6% para el 2015, en mayor medida para el 2016 que disminuyó en 14,4% respecto del año anterior, (debido a la desaceleración económica del país, por la caída del precio del barril de petróleo) las ventas de los textileros cayeron USD 81,5 millones en el 2016 en relación a las alcanzadas en el 2015

y una recuperación importante para el 2017 con el incremento del 12,3% respecto al 2016, situación que se la ha plasmado en el siguiente gráfico:

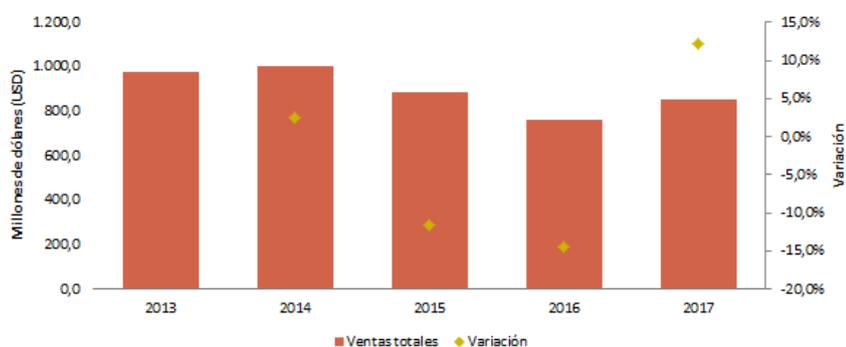


Figura 17. Ecuador: Evolución de las ventas del sector textil  
Fuente: Sri 101 / Ventas Totales  
Autor: Elaboración propia

Según Javier Díaz, presidente ejecutivo de la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (Aite), las ventas en el sector textil cayeron en 23%, lo que representa unos 73 millones menos de ventas entre enero-agosto de 2019, en comparación con el mismo periodo de 2018. En confección la caída fue de 106 millones, que representó una reducción de 17,84%. (El Universo, 2019)

Lo que representa que el mercado se comprimió debido al cambio en las condiciones de consumo y la prioridad hacia rubros que no están relacionados con la confección.

#### 4.9 Empresas importadoras de productos textiles

De los capítulos del Arancel del Ecuador del Senae, tenemos el cuadro de las empresas que importan productos textiles, siendo la más representativa Impordemin que representa para el 2018 el 4,9% de participación en el contexto empresarial, seguida de Pat Primo con el 4,7% de participación, el resto de empresas tiene un porcentaje de participación inferior al 3% cada una.

Tabla 11. Ecuador: Principales empresas importadoras de productos textiles

Empresas	Part. 2018
IMPORDENIM IMPORTADORA TEXTIL CIA. LTDA.	4,9%
PAT PRIMO ECUADOR COMERCIALIZADORA S.A.	4,7%
VICUNHA ECUADOR S.A.	2,4%
ALMACENES DE PRATI S.A.	2,2%
MACROMODA S.A.	1,9%
ZAIMELLA DEL ECUADOR S.A.	1,6%
TEXLAFAYETTE S.A.	1,2%
LILE S.A.	1,1%
SUPERDEPORTE S A	1,1%
QUIMODA S.A.	1,1%
INDUSTRIA DE SOLDADURAS Y METALES INSOMET CIA. LTDA.	1,0%
PROBRISA S.A.	1,0%
EL BARATA S.A.	1,0%
YUMANAN CIA LTDA	0,9%
VEERMODA S.A.	0,9%
CHAIDE Y CHAIDE S.A.	0,8%
COMERCIAL ETATEX C.A.	0,8%
DISTRIBUIDORA TEXTIL DEL ECUADOR DISTRITEX S.A.	0,8%
MUNDO DEPORTIVO MEDEPORT S.A.	0,8%
<b>Subtotal</b>	<b>30,3%</b>
<b>Otras empresas</b>	<b>69,7%</b>
<b>Total general</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Senae capítulos del arancel del Ecuador

Autor: Elaboración propia

#### 4.10 Empresas exportadoras de productos textiles

De igual fuente del Senae, se presenta a las empresas que exportan productos textiles, siendo la más representativa Vicunha que representa para el 2018 el 31,9%, seguida de Ingesa con el 9,1% de participación, el mayor porcentaje está compuesto por Otras empresas y ocupa el 30% de participación empresarial.

Tabla 12. Ecuador. Principales empresas exportadoras de productos textiles

Empresas	Part. 2018
VICUNHA ECUADOR S.A.	31,9%
INGESA S.A.	9,1%
PLASTICSACKS CIA LTDA	8,7%
FURUKAWA PLANTACIONES C.A. DEL ECUADOR	7,8%
COOPERATIVA DE EXPORTACION DE FIBRAS VEGETALES CAFIV	6,7%
PLASTICSACKS CIA. LTDA.	6,0%
<b>Subtotal</b>	<b>70,0%</b>
<b>Otras empresas</b>	<b>30,0%</b>
<b>Total general</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Senae Capítulos del arancel del Ecuador

Autor: Elaboración propia

#### 4.11 Evolución de la balanza comercial del sector textil

De los capítulos del Arancel, fuente del Banco Central, se analiza la evolución de la balanza comercial del sector textil, en donde evidentemente las importaciones, con un promedio de 604,2 millones de dólares, son totalmente superiores a las exportaciones,

con un promedio de 104,8 millones, generando una balanza negativa en un promedio de 499,38 millones.

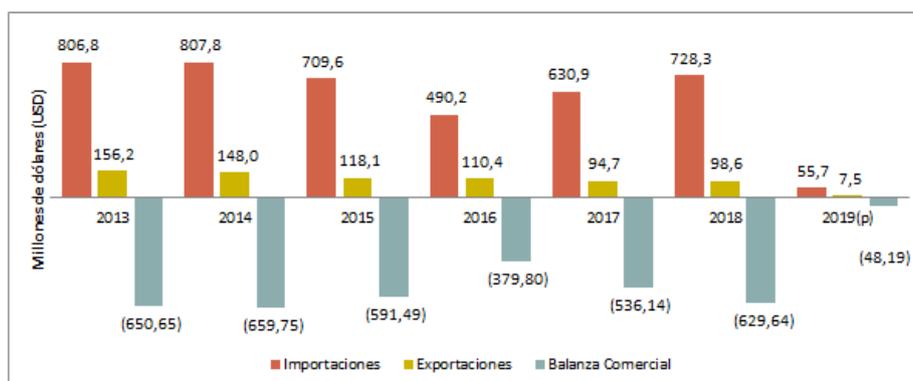


Figura 18. Ecuador evolución de la balanza comercial del sector textil

Fuente: Banco Central Capítulos Arancel del Ecuador

Autor: Elaboración propia

#### 4.12 Proveedores de Insumos del sector textil

En cuanto a los países que son referentes como proveedores de productos e insumos textiles, tenemos a China con el 35% de participación, Colombia con el 18%, Perú y Estados Unidos con el 7% y otros países con porcentajes menores.

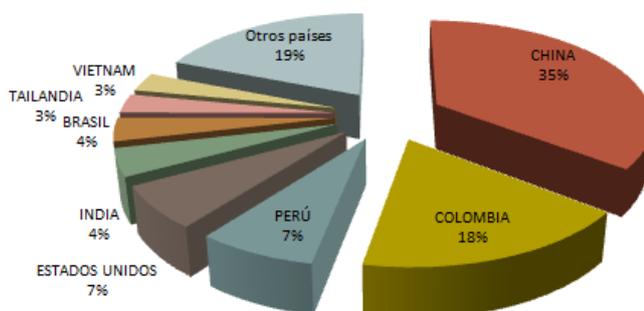


Figura 19. Ecuador: Principales Proveedores de productos del sector textil

Fuente: Banco Central Capítulos Arancel del Ecuador

Autor: Elaboración propia

#### 4.13 Participación de los productos de confección en el sector textil

El desarrollo del sector está directamente relacionado con las exportaciones, se analiza la competitividad frente a una economía globalizada. Así mismo, cómo las empresas invierten en programas de capacitación para el personal de las plantas, con el afán de incrementar los niveles de eficiencia y productividad; la intención es mejorar los índices de producción actuales, e innovar en la creación de nuevos productos que satisfagan la demanda internacional de lencería en Quito.” (Aite, 2020).

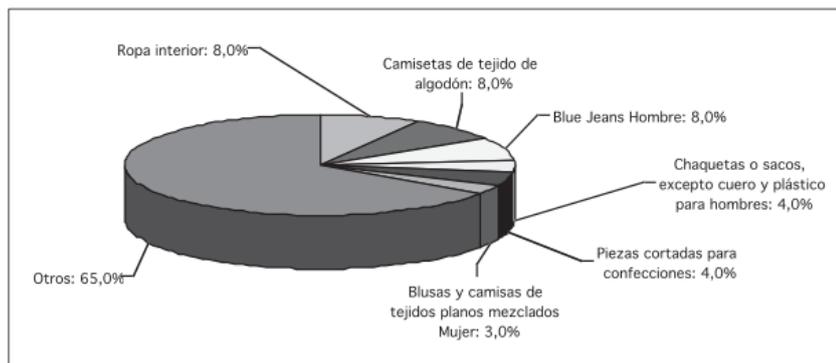


Figura 20. Participación de los productos de confección en el sector textil del Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

Autor: Aite

#### 4.14 Análisis del Entorno textil

Para el efecto se considera que el sector textil ecuatoriano confecciona textiles de mediana a baja calidad, siendo América Central y del Sur su mercado objetivo. Para este sector, se considera a Estados Unidos, Colombia y Perú, principalmente como competencia del producto ecuatoriano.

##### Estados Unidos

- Cuenta con fábricas con altos estándares de calidad e innovación;
- Tiene maquinaria producida en el país;
- Dispone de mano de obra de excelente formación y continuamente capacitada;
- Las importaciones de insumos provenientes principalmente de la China inciden de manera directa en su sector textil;
- Su mercado interno es grande y de alto nivel de ingreso;
- Es uno de los productores textiles más grandes y poseedor de alta tecnología;
- Registra crecimiento agresivo de producción exportada principalmente a México y el Caribe, con precios competitivos;
- Efectúa constante implementación de tecnologías y mejora en la producción, reduciendo los tiempos muertos.

##### Colombia

- Registra alrededor de 4.000 confeccionistas entre pequeñas empresas y familiares.
- Por la constante versatilidad y cambios del mercado, la oferta cada vez es a mayor escala.
- Está en proceso de expansión de exportaciones a Latinoamérica principalmente.

- Tiene presencia importante de fábricas principalmente en Bogotá y Barranquilla y un sistema eficiente de distribución en todo el país.
- El mercado interno se ve debilitado por la presencia de ropa importada o ropa usada de ingreso ilegal.
- Las prendas son muy competitivas a nivel internacional.
- Aporta un 7,5% al PIB manufacturero y significa un 5% del total de las exportaciones del país.
- Hay una cantidad considerable de compras efectuadas por los ecuatorianos en la frontera de ropa interior para consumo. Me parece que también se importa legalmente.

### **Perú**

- Utiliza fibras naturales de alta calidad.
- Emplea a más de 525.000 personas y está altamente calificada.
- Prendas con alto valor agregado.
- Crecimiento sostenido en el mercado de los Estados Unidos, país al que le provee algunas marcas.
- Cuenta con importantes inversiones en infraestructura y maquinaria de tecnología de punta.

### **Ecuador**

- Los hilados y los tejidos son los principales en volumen de producción.
- La industria textil y confección es la tercera más grande en el sector de la manufactura, aportando más del 7% del PIB Manufacturero nacional.
- El sector manufacturero es el segundo que más mano de obra emplea, alrededor de 158 mil personas, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos.
- La industria textil y confección ecuatoriana se encadena con un total de 33 ramas productivas del país.
- El sector textil presenta un crecimiento importante en exportaciones.
- Presenta actividad emprendedora de 33,6%; es decir, que uno de cada tres adultos realizó gestiones para crear un negocio o posee un negocio.
- El porcentaje de emprendedores que supera el umbral de los 42 meses para un emprendimiento es 17,4%.
- El cambio de matriz productiva exige un nivel considerable de inversiones tanto en infraestructura como en tecnología.

- Se implementar procesos de innovación y desarrollo en la industria nacional, para lograr incrementar la producción, con mayor valor agregado.
- Las importaciones intracomunitarias de manufacturas presentan una gradual tendencia de crecimiento.

### 5 Evolución mundial de la lencería

La historia de la lencería tiene orígenes tan ancestrales que es complicado señalar una fecha específica de su inicio, principalmente porque no se tiene un registro exacto de su aparición.

La momia prehistórica hallada en las montañas del Tirol del sur y bautizada con Otzi, su vida data de 5.000 años atrás en el glaciar de Similaun, a 3.210 metros de altura, en 1991, y que explica las más recientes investigaciones y descubrimientos sobre el cuerpo. Vestía un tosco calzón hecho de piel de cabra.



Figura 21. Momia prehistórica del Tirol  
Fuente y autor: The history channel latin america

En cuanto a la lencería, se menciona que es una prenda de vestir de hombre y mujer que comenzó utilizándose por razones de higiene y abrigo; la palabra francesa Lin es lino y es aplicada para hombres y mujeres, en tanto en inglés se aplica únicamente para la ropa interior de mujeres diseñada para que a la vista sea atractiva o erótica.

La ropa interior está hecha de nylon, poliéster, raso, encaje y seda. Luego de cumplir la función de corregir y modelar la figura femenina, tiene mucha importancia en el mundo de la moda y es fuente de fantasía sexual y erótica.

La evolución de la lencería ha provocado que sea visible en el exterior, con prendas como las camisetas, los corpiños y corsés. Al pasar de los años ha adquirido valores sociales importantes, además revela los valores políticos y culturales de una sociedad.

Desde el punto de vista mitológico, Homero ya narraba en sus escritos cómo Afrodita cedió el ceñidor con el cual esculpía su bella figura a Hera, para la reconquista de Zeus.

Es imposible saber cuándo iniciaron a ponerse calzoncillos o bragas los hombres y las mujeres. Existen pruebas contundentes del uso de la ropa interior en el Antiguo Egipto, en 1922 se descubrió la tumba de Tutankamón, entre su ajuar funerario apareció un pañal de lino que podría considerarse un antecedente de los actuales calzoncillos. Tim Labert, antropólogo, indica que los egipcios consideraban al varón superior a la mujer; por eso la ropa interior era exclusiva para los hombres, las mujeres no llevaban nada bajo sus vestidos, únicamente las concubinas y las prostitutas de clase alta.



Figura 22. Ropa Interior de Tutankamón

Fuente y autor: <https://magnet.xataka.com/n/los-hitos-de-la-historia-de-la-ropa-interior-desde-tutankamon>

Fue en el Imperio Romano en el que el uso de la ropa interior se generalizó entre los hombres, debajo de su túnica vestían una especie de pañales llamados “subligaculum”, los mismos que tenían fines higiénicos.



Figura 23. Subligaculum Romano

Fuente y autor: <https://enciclopedia-del-pasado.fandom.com/es/wiki/Subligaculum>

Las mujeres sujetaban y realzaban sus pechos con las llamadas mamillere o fascia pectoralis, especie de faja de tejido fino y una cinta de cuero que sostenían el busto, las mujeres de alta sociedad utilizaban una especie de red hecha de hilos de oro o plata para

que sujete los pechos; los pezones eran pintados de dorados, plateados o rojizos según la combinación.

Según relata el historiador Tim Labert, la iglesia consideraba el cuerpo humano como algo pecaminoso que debía ser ocultado; por eso, las prendas romanas fueron sustituidas por camisones de cuerpo entero que las mujeres llevaban debajo del vestido.

Los hombres también llevaban unas largas camisolas para cubrir sus intimidades, con el pasar del tiempo se ha permitido usar prendas más cómodas y ceñidas al cuerpo, pero para uso exclusivo de mujeres.

Tras la revolución francesa, la mujer fue la protagonista del cambio de la ropa interior; en esta época se prohíbe el uso del corsé, ya que se cree que es únicamente pecaminoso, pero las mujeres lo siguen usando ya que se sentían más bellas; sin embargo, el vestirse se convertía en una odisea, ya que utilizaban pantaloncillos largos, una blusa, el corsé, un sobre corsé más las enaguas, definitivamente no existía la comodidad.

A finales del siglo xix la lencería femenina adquiere un aire definitivamente sexy, con la aparición de las primeras medias de seda y los ligueros, siendo estos reservados exclusivamente para la intimidad y para las llamadas mujeres de la mala vida.



Figura 24. Medias de Seda y ligueros femeninos

Fuente y autor: [http://www.quo.es/ciencia/historia/historia\\_de\\_la\\_ropa\\_interior](http://www.quo.es/ciencia/historia/historia_de_la_ropa_interior)

En 1880 en Europa surge el Movimiento para la Salud, con el uso de la lana, bajo el auspicio del doctor Gustav Jaeger, fabricante de prendas de lana y era quien proclamaba los beneficios que representaba para la salud su uso; la lana debía ser áspera y porosa permitiendo respirar al cuerpo. En Inglaterra tuvo mucha acogida y dominó por varias décadas la ropa interior masculina.



Figura 25. Prendas de lana siglo xix

Fuente y autor: <https://www.google.com.ec/search?q=Prendas-interiores-de-lana-siglo-xix>

A partir de 1920, la crisis económica obligó a fabricar prendas más pequeñas y económicas. En el siglo xx la ropa interior ya estaba más ligera, las bailarinas Isadora Duncan e Irene Castle fueron dos de las pioneras en abandonar los corpiños y usar prendas íntimas más ligeras y deportivas. En 1914 Mary Phelps inventó el sujetador moderno, que se popularizó en 1940, cuando Jane Russeell lució un diseño de ingenieros aeronáuticos en el filme Theoutlaw. (Historia de la lencería, 2011)

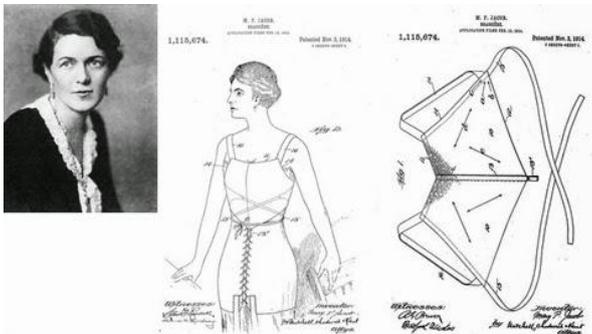


Figura 26. Sujetador inventado por Mary Phelps

Fuente autor: [www.google.com.ec/url?sa=i&url=http%3A%2F%2Fsosten.blogspot.com](http://www.google.com.ec/url?sa=i&url=http%3A%2F%2Fsosten.blogspot.com)

En 1935 Warner Brothers introdujeron el tamaño de las tazas de los corpiños y se reconoció por primera vez en la historia que había mujeres que tenían senos de diferentes tallas y tamaños.

En la segunda guerra mundial la lencería fue fabricada con materiales sintéticos, como la licra y el látex. Una prenda que se destacó en aquella época fue la de las medias con raya, una mujer con medias era considerada sensual, pero por la escasez no se podían conseguir, por lo que se ingeniaban y se pintaban la línea de la media para que pareciera que estaban usándolas.



Figura 27. Medias con raya década años 40

Fuente y autor: [http://www.quo.es/ciencia/historia/historia\\_de\\_la\\_ropa\\_interior](http://www.quo.es/ciencia/historia/historia_de_la_ropa_interior)

En esta época también Ida Rosenthal patentó un nuevo modelo de sostén en forma de copa, que hacía que los senos tengan una forma puntiaguda similar a la cabeza de un misil, también fabricó sujetadores de diversas tallas.

Entre 1950/1960 se realizan las primeras líneas de lencería moderna, a raíz de la popularidad de Girdle o la faja sensual.

En 1954, en Bolonia (Italia) Ada Masotti abrió un pequeño taller de lencería al que bautizó con un nombre lleno de promesas: La Perla, consiste en un conocimiento del cuerpo femenino y está fusionada la tradición y la innovación.



Figura 28. Taller de lencería La Perla

Fuente y autor: <https://images.app.goo.gl/NSz2fG1dzZkwpbYK6>

Los movimientos hippies y feministas de 1960 y 1970 pasaron a reclamar en contra de la lencería fina, porque decían que era artificial. En un evento que llevaron a cabo, demostrando el descontento y la liberación de la mujer, colgaron corpiños y los quemaron.

En 1970 se vuelve a desarrollar nuevas líneas de lencería y poco a poco se rompe tabúes, hasta que en los años 80 la lencería inicia sus años dorados con la liberación femenina.

En 1977 nace en San Francisco, Estados Unidos, Victoria's Secret, idea de Roy Raymond, quien avergonzado por entrar a comprar ropa interior para su pareja, decidió

fundar un local donde los hombres se sintieran cómodos en comprar las prendas para sus parejas, pero vende su marca 5 años más tarde. Posteriormente aparecen los corpiños acolchados y con aro de alambre; Victoria's y la Perla se convierten en referencia mundial.



Figura 29. Nacimiento Victoria's Secret

Fuente y autor: [http://www.quo.es/ciencia/historia/historia\\_de\\_la\\_ropa\\_interior](http://www.quo.es/ciencia/historia/historia_de_la_ropa_interior)

La década de los años 90 hasta nuestros días (2010) la lencería llamada inteligente se ha convertido en una prenda indispensable del guardarropa de la mujer, se ha convertido hasta en un hito, al aumentar el pecho sin una intervención médica y lencería que esculpe la figura sin necesidad de utilizar los antiguos corsés. (historia de la ropa interior, 2011)



Figura 30. Lencería década años 90

Fuente y autor: [http://www.quo.es/ciencia/historia/historia\\_de\\_la\\_ropa\\_interior](http://www.quo.es/ciencia/historia/historia_de_la_ropa_interior)

### 6 Pymes de lencería

Según el artículo publicado en la revista Líderes de diario El Comercio (Grupo el Comercio, 2013), en un sondeo realizado a varias mujeres de la ciudad de Quito, se consideran 5 características importantes para la compra de lencería femenina: comodidad, diseño, elegancia, sensualidad y precio. De la misma manera, este dato es conocido por los representantes de marcas reconocidas y sus principales distribuidores.

El artículo menciona: “en Corporación Favorita (Megamaxi), la compradora de lencería se divide en dos grupos: uno es el de las mujeres que buscan moda y que se dejan guiar fácilmente por las tendencias. En el segundo grupo se encuentran las mujeres conservadoras que buscan comodidad y control de su cuerpo. En Megamaxi, el 60% de los proveedores son nacionales y el 40% son extranjeros. En los últimos dos años los nacionales han tomado mayor protagonismo, no solo en ropa interior, sino en la categoría de ropa en general.”

De acuerdo a Pamela Giménez, representante de ropa interior para damas de almacenes De Prati: “la cliente de la cadena es una mujer generalmente entre 20 y 35 años, de estrato económico medio. Es una consumidora que busca más comodidad que moda, aunque ya está empezando a probar más opciones en cuanto a colores y siluetas”. Es decir, cada vez, se disuelven más los paradigmas en cuanto a una cultura conservadora y en ocasiones machista, en el que la mujer podría ser mal vista al visitar tiendas en donde se oferten prendas más desinhibidas.

Por esta razón es muy visible que los productores ecuatorianos han aprovechado las ventajas que el ejecutivo ha dado a través de la actualización en la legislación de comercio exterior para la comercialización de sus productos a nivel local; haciendo énfasis en este tema, una de las personas entrevistadas para la redacción del artículo al que se hace mención, comenta: “no me fijo en que si la prenda es ecuatoriana o importada, sino en el diseño y los materiales”; y en ello destaca una de las marcas más conocidas para las ecuatorianas: Bésame; que se ha establecido en el país hace 2 años y basa su estrategia en la innovación constante de sus productos, diferenciación y un plan de comunicación digital para promocionar y acercarse a sus consumidoras.

Si bien es cierto en nuestro medio siempre ha existido una fuerte competencia de productos colombianos principalmente, la industria textil ecuatoriana ha presentado un crecimiento importante desde el año 2011; en las tiendas de lencería ya se observa producto nacional, que demuestra por un lado la apertura de oferta en el producto y por otro lado la del cliente de comprarla.

La lencería se elabora tomando en cuenta algunos aspectos, como los modelos, diseños y calidad, que dan un valor agregado para los consumidores y que han permitido el ingreso de producto nacional; de manera adicional, se efectúan análisis de adaptabilidad de la prenda a la anatomía femenina, brindando comodidad y durabilidad. Sin duda también se percibe la falta de posicionamiento de las marcas, que debilita la percepción de calidad de los productos.

### **6.1 Principales problemas de las pymes de lencería**

Uno de los principales problemas que enfrenta el sector se refiere a los altos costos de producción (energía eléctrica, combustible, mano de obra, etc.), lo que ha obligado a las empresas a reducir los precios de sus productos para competir con los importados que registran precios menores. Entre los costos más altos se encuentra la mano de obra, y no solo por la carga salarial y beneficios que dispone la legislación, sino principalmente por las provisiones que deben hacerse para la jubilación patronal y el desahucio.

Las empresas deben reducir costos y gastos, para lo cual deben evaluar los indicadores de productividad, de igual manera revisar sus activos corrientes, sus inventarios y sus cuentas por cobrar, los cuales pudieran afectar los índices de liquidez.

Según Javier Díaz, Presidente Ejecutivo de Aite, los principales problemas son: crecimiento lento, importaciones más baratas que la producción local, materias primas más costosas que en el mercado internacional, mercado local pequeño y saturado y falta de fomento a exportaciones.

### **6.2 Planes de trabajo propuestos a las pymes de lencería**

Para poder afrontar los problemas de las pymes de lencería, el Ministerio de Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, plantea los siguientes planes:

Mejorar la dinámica de compras públicas; para lo cual, se está desarrollando un modelo para fijar un esquema de trazabilidad enfocado en el encadenamiento productivo para los sectores textil y confección. La intención es fortalecer el componente ecuatoriano en los productos que adquiere el Estado y, como producto final, se elaborará un catálogo con la oferta textil para las instituciones públicas.

Reforzar los reglamentos técnicos, llegando a dos acuerdos: los productos nacionales mantendrán su origen en las etiquetas y se realizará el control aduanero antes de la nacionalización de los productos.

Por otro lado, se está trabajando en generar mejoras que permitan eficiencia energética, conformando un “Centro de Producción Limpia” que incluya al Ministerio de Comercio Exterior, Inversiones y Pesca y a Aite, desarrollando dos fases:

- Diagnóstico, para las empresas que no cuentan con un estudio sobre la producción limpia en sus procesos.
- Implementación, con líneas de crédito para las empresas que requieren implementar medidas de eficiencia energética, como cambio de maquinarias.

### **6.3 Seguimiento a empresas formadoras de las pymes de lencería**

El seguimiento se ha centrado, en los temas de formación con el debido cumplimiento de la malla curricular, también se ha revisado procesos de potenciación de las aptitudes de los estudiantes y de las fortalezas de los tutores empresariales. En los casos necesarios también se ha efectuado refuerzos a través de herramientas de coaching.

En esta misma área, Aite presentó la implementación del proyecto ejecutado con el Fondo de Innovación de la Cooperación Alemana (GIZ) para el desarrollo de capacitaciones, el equipamiento de un laboratorio textil y el establecimiento de un plan de asociación empresarial, el cual se ha convertido en pionero dentro del modelo ya que el gremio ha logrado que los estudiantes y tutores de Formación Dual roten entre las nueve empresas formadoras que son parte del programa gremial.

Javier Díaz, Presidente Ejecutivo de Aite, destaca que el sistema de Formación Dual y el plan de asociación empresarial permite formar perfiles profesionales completos que a corto y largo plazo se incorporarán a la nómina de las industrias con conocimientos profundos para potenciar la competitividad de las empresas.

### **6.4 Principales Proveedores locales de lencería**

Según Diego Alfaro, gerente de la empresa Lenfisa, que confecciona lencería que exporta a Costa Rica desde noviembre del 2012, en los últimos dos años los productos nacionales han tomado mayor protagonismo, no solo en ropa interior, sino en la categoría ropa en general, la industria nacional ofrece cada vez mayor calidad en estas prendas.

De acuerdo con la información entregada por Aite, las tres empresas más representativas en la confección de ropa interior son: Pasamanería S.A., Empresas Pinto S.A. y Confecciones Recreativas Fibran, siendo las dos últimas las que producen productos para exportar.

Pasamanería S.A. está en el mercado desde 1935, fue fundada en la ciudad de Cuenca y es una de las principales empresas textiles del Ecuador. En sus inicios producía insumos para la industria de la confección, como cordones, elásticos, encajes, adornos y cintas. En el transcurso de la década de 1940 se añade a sus líneas de producción de ropa interior en tejido de punto, comercializándose todos estos productos con la marca PASA y está dotada de tecnología que permite la elaboración de productos de alta calidad, con procesos ambientalmente amigables, aportando positivamente al desarrollo del Ecuador.

Pinto es una empresa que nació en la provincia de Imbabura, cuenta con una planta de producción donde se realiza el 81% de la producción, es una gran generadora de mano

de obra e inversión en la zona, emplea 370 personas en Otavalo y más de 700 en el ámbito nacional (incluidos puntos de venta).

Confecciones Recreativas Fibrán, se dedica a fabricación de prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, entre otras, para hombres, mujeres, niños y bebés: abrigos, trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones, faldas, calentadores, trajes de baño, ropa de esquí, etcétera.

### **6.5 Principales competidores de lencería**

La mayoría de la ropa interior que se comercializa en Ecuador es colombiana y las de mayor presencia son “Sock Shop” y “Leonisa”, que están muy bien posicionadas en el mercado local. La segunda es la de mayor participación y posicionamiento, no solo en nuestro país, sino en 17 países (información de su página web).

Leonisa tiene venta por catálogo y tiendas físicas, posicionándose de manera fuerte en el medio. Sus clientes reconocen en la marca la calidad de prendas, diseños, es sinónimo de sensualidad y se relaciona con su propio estilo de vida. La gran variedad de productos, incluye brasieres, panties, fajas modeladoras, ternos de baño, entre otros.

Otra marca que se encuentra en el mercado, sin estar en centros comerciales, es la cadena de tiendas colombianas “Bésame” que cuenta con 5 tiendas, 4 de ellas ubicadas en Quito, Cumbayá y Guayaquil.

En cadenas como De Prati o Megamaxi se oferta marcas como Laura, St. Even, Pettacci, Options, Ángel, Coqueta y Brick.

### **6.6 Datos importantes de las pymes de lencería**

Entre las marcas importadas el crecimiento anual en el 2019 fue de 28,28%.

En el mercado ecuatoriano se encuentran brasier desde USD 22 y panties desde 11, en lo que son marcas importadas. También se encuentran conjuntos que oscilan entre USD 50 y 80.

Las temporadas altas donde la demanda de ropa interior aumenta son el Día de la Madre, el Día del Amor y la Amistad y la Navidad.

En el mercado ecuatoriano se encuentran principalmente prendas colombianas, también hay las confeccionadas en Perú, España, China, que compiten con las marcas ecuatorianas.

Se encuentra alternativas de ventas en línea, tiendas como Amorame, ubicada en el norte de Quito, ofrecen catálogos en línea, en el que se incluyen los precios, además, se encargan del envío de la mercadería al domicilio del cliente.

### **6.7 Ingresos por ventas de las pymes de lencería**

Si se toma como referencia los precios de los productos propuestos, con el 15% menos que el de la competencia; esto es, panties \$9.50, brasier \$34.80 y baby doll \$45.00. Es decir, por cada año, en el caso de que cada persona compre como mínimo una prenda de cada tipo representa para el vendedor un ingreso de \$89.30 por persona.

A groso modo, se define el tamaño de mercado como el producto entre el “número de clientes potenciales” y el “monto de las compras promedio por consumidor, es decir se toma en cuenta el 100% del mercado por el precio de los productos, el total sería de \$2'747.225,20.

Para plantear los escenarios de ventas en optimista, moderado y pesimista se toma de acuerdo con el comportamiento del sector en los últimos 12 años, en donde el menor crecimiento es de -1,5% (pesimista), el promedio es de 4,4% (moderado), y el mayor crecimiento es de 9,2% (optimista).

## Capítulo tercero

### Matriz FODA

La información cualitativa se basa en la investigación, cuyas principales fuentes son la Asociación de la Industria Textil Ecuatoriana y por otro lado, una encuesta realizada en el sector industrial textil de la ciudad de Quito, principalmente en las pymes de lencería.

Utilizaremos la Matriz FODA, para desarrollar estrategias para el sector a partir de la interrelación entre sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Adicionalmente, se analiza la industria, a través de la matriz EFE, que permite resumir y evaluar la información competitiva del sector de confección de lencería.

#### **1 Fortalezas de las pymes de lencería**

- Alta flexibilidad para adaptarse a exigencias del mercado
- Beneficios arancelarios y acuerdos comerciales
- Especialización en líneas de productos
- Amplia gama de productos
- Adaptabilidad a pedidos en tiempo corto
- Alternativas de distribución al consumidor final
- Posibilidad de asociarse con pequeñas o medianas empresas
- Capacidad instalada desocupada
- Costo de maquinaria amortizada

#### **2 Debilidades de las pymes de lencería**

- Altos costos de maquinaria y tecnificación
- Alto costo de mano de obra e insumos
- Limitada publicidad
- Carencia de capacitación y formación industrial
- Escasez de marcas
- Falta de financiamiento
- Presencia de ropa local de baja calidad
- Alta presencia de informalidad en el sector

### **3 Oportunidades de las pymes de lencería**

- Mercado Regional Andino muy atractivo
- Semejanzas culturales con los países de la región
- Aparecimiento de nuevas cadenas comerciales con marca propia
- Un importante componente de las ventas locales es el mercado de fronteras
- Demanda insatisfecha en el mercado
- Constante aparecimiento de nichos de mercado
- Impulso a Matriz productiva, con apoyo al sector textil
- Maquinaria de punta al alcance del mercado
- Diversidad de proveedores de materia prima

### **4 Amenazas para las pymes de lencería**

- Presencia en el mercado de ropa extranjera y de marca de alta calidad
- Inestabilidad política, económica y legal
- Ausencia de líneas de crédito
- Recesión económica del País
- Ropa de importación ilegal: subfacturación, "dumping", ropa usada, etc.
- Corrupción: estatal y privada

### **5 Análisis FODA de las pymes de lencería**

Las pymes de lencería crecen lentamente, debido en términos generales a la rigidez laboral, la poca inversión interna para aumento de capacidad productiva y la imposibilidad de generar capital de trabajo.

En la misma línea, las importaciones de Asia y Colombia son más baratas que la producción local, evidentemente por el volumen de productos que ingresan y declaración impositiva por debajo de los parámetros reales; los países fronterizos por volumen de ventas y mayor productividad y en lo local las limitaciones de inventarios, producción y capacidad instalada.

Por otro lado, el costo de producción local superior al de la competencia, debido principalmente al costo de la materia prima y la mano de obra, limita el adecuado posicionamiento en el mercado.

El mercado local se encuentra saturado por la excesiva presencia de competencia desleal e ilegal; la problemática se acentúa con esta situación debido al precio de la prenda que evidentemente es inferior a la que se elabora localmente.

En lo positivo para las pymes de lencería, se observa una tendencia de crecimiento organizacional, también existe una alta demanda de productos textiles debido a la estabilidad de la moneda y la apertura de nuevos mercados.

Ante esto se hacen esfuerzos para captar las oportunidades, estableciendo políticas de flujos de inversión, para ir de la mano al crecimiento del mercado; facilitando el ingreso de productos y enfocándose hacia el mercado objetivo. Con estas medidas, se amplía la cartera de clientes, se utiliza los activos paralizados y se explota nichos de mercado rentables.

Otras acciones necesarias son el fortalecimiento de las líneas de productos, que generen valor agregado en la oferta, el fomento de estrategias innovadoras de venta que posicionen y diferencien los productos.

La demanda de productos a corto plazo tendrá tendencia al alza siempre que se logren incentivos comerciales para los clientes, crediticios para los distribuidores, impulso a nuevos canales de distribución, calidad en los productos y producción eficiente.

A mediano y largo plazo el crecimiento será acorde a las expectativas del mercado, debido a las incertidumbres que puede sufrir el sector por falta de apoyo financiero, incentivos y protección del Estado. Así pues, se necesita una política de apertura comercial internacional, el desarrollo de nuevos mercados en el país, impulso a distribuidores y líneas enfocadas a los requerimientos de los clientes pueden ser excelentes estrategias.

### **6 Matriz EFE para las pymes de lencería**

El puntaje obtenido en la matriz EFE es de 2.65, lo que representa que las PYMES se encuentran relativamente bien; sin embargo, es necesario el mejoramiento de las estrategias de manera general, lo cual le permitirá un crecimiento sostenido en el tiempo.

En otras palabras, los resultados indican que se presentan interesantes oportunidades para el desarrollo de las pymes y que está por encima de las potenciales amenazas o en su defecto que las oportunidades neutralizan de manera efectiva las amenazas, haciendo el mercado atractivo para las pymes existentes y para el surgimiento de nuevas alternativas.

Tabla 13. Matriz EFE Evaluación factores externos

AREAS DE TRABAJO		PONDERACIÓN	Sin Importancia (0,0)	
			Muy Importante (1,0)	
PRIORITARIAS		IMPACTO	Amenaza Importante 1	Oportunidad Menor 3
Subsecuentes			Amenaza Menor 2	Oportunidad Importante 4
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	IMPACTO	TOTAL PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1.	Mercado Regional Andino muy atractivo	0.03	3	0.09
2.	Semejanzas culturales con los países de la región	0.04	3	0.12
3.	Aparecimiento de nuevas cadenas comerciales con marca propia	0.10	3	0.3
4.	Un importante componente de las ventas locales es el mercado de fronteras	0.04	4	0.16
5.	Demanda insatisfecha en el mercado	0.09	4	0.36
6.	Constante aparecimiento de nichos de mercado	0.08	3	0.24
7.	Impulso a Matriz productiva, con apoyo al sector textil	0.05	3	0.15
8.	Maquinaria de punta al alcance del mercado	0.08	4	0.32
9.	Diversidad de Proveedores de materia prima	0.07	3	0.21
<b>AMENAZAS</b>				
1.	Presencia en el mercado de ropa de marca de alta calidad	0.08	2	0.16
2.	Inestabilidad política, económica y legal	0.06	2	0.12
3.	Ausencia de líneas de crédito	0.05	2	0.1
4.	Recesión económica del País	0.06	1	0.06
5.	Ropa de importación ilegal: subfacturación, "dumping", ropa usada, etc.	0.09	2	0.18
6.	Corrupción: estatal y privada	0.08	1	0.08
7.				
8.				
9.				
<b>Total</b>		<b>1.000</b>		<b>2.65</b>

**Balance Positivo**

Fuente: Encuesta pymes  
Autor: Elaboración propia

En cuanto a oportunidades, se observa una relevancia de las ventas locales en el mercado de fronteras, que aumenta la demanda del producto; por ende, lo hace atractivo. Otra oportunidad para tomar en consideración es la cobertura de la demanda insatisfecha, presente en todo tipo de mercado y de producto, un claro ejemplo lo tenemos en mujeres de tallas grandes que no disponen de variedad de producto, pues el existente es diseñado únicamente para tallas pequeñas. Para finalizar la presencia de tecnología de punta ha hecho que la confección de ropa interior mejore las condiciones de industrialización de las pymes de lencería.

Respecto a las amenazas, la competencia desleal por presencia de ropa que no es facturada o que es de procedencia ilegal, situación que sin duda daña el mercado. En la misma línea la presencia de ropa de mala calidad hace que a la óptica del usuario final el producto se vea encarecido, que en la práctica no es ni real ni justo.

Al tener un valor ponderado total VPT de 2,65, la Matriz refleja que el sector se encuentra un poco por encima del promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias para

aprovechar las oportunidades y evitar amenazas, por lo tanto, es necesario aumentar el esfuerzo y encontrar estrategias que permitan explotar de forma pertinente estas situaciones externas.

## **7 Análisis de la atractividad de la industria**

### **7.1 Barreras de entrada a nuevos competidores**

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

a) Economías de escala: Para las pymes de lencería, la producción es más alta en algunas temporadas específicas como el día del amor, día de la madre y navidad principalmente; sin embargo, las empresas existentes en el mercado, superan en gran medida por la cantidad producida, a esto se suma la especificidad de la maquinaria necesaria, así como el manejo de los patrones para elaborar las prendas (distinto para algunas fábricas).

En este sentido las pymes no han logrado un volumen suficiente de producción para generar economías de escala; sin embargo, hacen frente por nichos específicos o estratégicos (no contemplados por las grandes marcas). Esto genera una coyuntura directa con los clientes, lo que permite diferenciar sus productos de manera particular, donde los clientes pagan un valor más bajo por la prenda, haciendo atractiva la presencia de las pymes en este sector y hacer frente de manera indirecta a la competencia existente.

b) Diferenciación del producto: Uno de los inconvenientes muy marcados para las pymes, es el poder romper la barrera impuesta por empresas como Victoria's Secret y Leonisa, las cuales cuentan con reconocimiento a nivel mundial por su calidad y modelos, que permanecen en la retina de los potenciales compradores; esto a pesar, incluso de la buena calidad del material nacional. Lo cual determina que en el sector no existe una alta diferenciación del producto que permita al consumidor ser leal a la pyme local, lo que implica que se baje el precio para captar consumidores, marcando competencia por precio y no por la calidad del producto que se ofrece.

Haciendo referencia a la atención de nichos específicos de mercado, las pymes se enfocan en prendas para cubrir temas específicos atados a la edad temprana, adolescentes, adultos, personas de tallas grandes, e incluso por desarrollo de actividades deportivas.

c) Requisitos de capital: Instalar un taller de confección; según la información levantada, implica una alta inversión por la variedad de maquinaria e incluso por el espacio necesario para ponerlo en funcionamiento, esto sumado a la mano de obra especializada en cada caso. Se determinó que no se hace inversión en temas publicitarios y de mercado, haciendo difícil confrontar con las empresas ya existentes en el mercado.

En la misma línea los requisitos de capital para el desarrollo del negocio de ropa de interior como tal, no es significativa si comparamos con otro tipo de industria manufacturera, además no es necesario invertir en investigación y desarrollo, ni en publicidad.

d) Costos cambiantes: Es usual que la compra de materia prima, implique cambio de proveedores, por escases de la misma, rendimientos en relación a tamaños y gramaje de la tela, disponibilidad de colores e incluso la facilidad de compra por cantidades menores o mayores. Además del análisis realizado a las pymes de lencería, los costos cambian de una a otra, principalmente por elementos diferenciadores que les permite incrementar o disminuir el precio de las prendas, como por ejemplo los encajes, los elásticos o la calidad de la tela con un mayor o menor porcentaje de algodón.

e) Acceso a canales de distribución: La producción de las pymes está presente en porcentajes similares en los diferentes canales de distribución, ya que a través de los mayoristas, llegan al usuario final, son muy pocas pymes que tienen un canal directo con el cliente, que lo aprovechan para el desarrollo de prendas específicas por tallas o modelos. Sin la representación de una marca y de una diferenciación sustancial de producto, no existe presencia en centros comerciales.

f) Política restrictiva del gobierno; para la industria textil, el apoyo es nulo y la producción local se complica realmente, siendo en muchos casos más fácil importar, sin contar con el escaso o ineficiente control en fronteras, que facilita el contrabando textil.

Con lo mencionado en los párrafos que anteceden, los principales factores que inciden, son los requerimientos de capital y las economías de escala; para que las pymes entren al sector y logren eficiencia para competir, deben contar con personal capacitado, recursos económicos y conocimiento del mercado; en consecuencia, la barrera de entrada de nuevos competidores es alta, ya que no es sencillo acceder a los factores mencionados.

## **7.2 Rivalidad de los competidores**

La capacidad y los recursos que disponen las pymes de lencería no es homogénea; por esta razón, la diferenciación frente a la competencia se basa en la calidad, el precio y la innovación.

a) Mayor cantidad de competidores; al respecto, las pymes de lencería se visualizan en dos grupos, el primero bastante reducido que cuenta con maquinaria adecuada y producción en serie y el otro que es de tipo artesanal, con producciones pequeñas, que no cuentan con la maquinaria adecuada y que trabajan más por subsistencia; en este último caso, es difícil determinar el número de competidores, por la informalidad en la gestión de la información.

b) Crecimiento lento del mercado; en las pymes de lencería, no se observa una tendencia de crecimiento, el comportamiento es bastante irregular, los picos de positivos únicamente obedecen a medidas de restricción en las importaciones y no necesariamente por aumento de demanda o incremento de productividad.

c) Economías de escala, dentro de las pymes de lencería son muy pocas las que han logrado trabajar en una especie de economía de escala, casi todas las pymes trabajan solamente bajo pedidos, por esta razón constituye una fuerte barrera de entrada dentro del sector textil, ya que por el alto costo de mano de obra y temas impositivos, los costos de producción son muy altos, por lo que las economías de escala no funcionan y en el caso de importar las economías de escalan benefician a las empresas productoras en otros países, no a las empresas que venden en Ecuador.

Con lo que se evidencia que la rivalidad de los competidores es alta, los competidores existentes en el mercado, adoptan tácticas como la competencia de precios, introducción de productos o diseños nuevos y un mejor servicio o garantías percibida por los clientes, otorgar facilidades de pago y manejo de promociones son aspectos importantes para lograr la fidelización.

### **7.3 Productos sustitutos**

La lencería no tiene un alto número de productos sustitutos, por el uso obligatorio para las personas de prendas de vestir, por la tanto la amenaza se considera baja, se considera como sustitutos los modelos copiados de la temporada y que se venden a precios relativamente bajos, también la ropa que ingresa al país de forma ilegal (contrabando). Además, el producto sustituto es la ropa interior de baja calidad, pues cubre la necesidad de uso diario de las mujeres, más no la necesidad de comodidad, soporte y confort que la marca ofrece.

### **7.4 Poder negociador de los compradores**

Este poder de negociación, se acentúa cuando hay mayor organización de los compradores, con lo que se dan mayores exigencias de calidad, servicios y de reducción de precios y cuando los competidores tienen que enfrentarse entre sí.

a) Los productos ofertados no son diferenciados, para las pymes la diferenciación radica en la calidad de la tela, los accesorios utilizados en los terminados, pero sobre todo en su diseño y por ende en la marca de manera implícita. Es un factor complejo si consideramos que las pymes no disponen de marca que los represente y que el diseño aún no es su fuerte.

b) Los clientes tienen la información del costo ofrecidos por el proveedor, para el caso de estudio, los compradores no conocen la estructura de costos de la industria y no pueden presionar por un precio más bajo.

c) Tienen costos cambiantes bajos por el cambio de abastecedor del bien, como se mencionó anteriormente, la diferenciación se da por los diversos tipos de tela con diferentes precios; por lo tanto, en la industria se manejan costos cambiantes, que están directamente relacionados con la calidad.

Con lo mencionado y aplicando a las pymes de lencería, se determina que el poder de negociación de los compradores es bajo, si se considera que el valor de la prenda existente es elevado, por ende el producto entrante tiene oportunidad de manejar el costo a su favor.

### **7.5 Poder negociador de los proveedores**

En las pymes de lencería el poder de negociación de los proveedores es alto, ya que las empresas que proveen de materia prima, usualmente se integran hacia adelante pudiendo convertirse en competencia de sus clientes, esto se facilita ya que la cadena productiva del sector textil es amplia.

a) Integración hacia adelante del proveedor del bien; es usual que los proveedores de materia prima, dispongan de una línea de producción y comercialización, siendo alto el riesgo por esta razón.

b) Monopolio de marca en el sector; para el caso de las pymes de lencería, la presencia de marcas americanas, colombianas y peruanas son las que acaparan el mercado y que se vean en la necesidad de buscar un sustituto que no tenga mucho valor agregado.

c) Los proveedores distribuyen a diferentes sectores industriales, en el área textil, sin excepción de la lencería, los insumos o materia prima en cuanto a la tela, es de exclusividad; más bien el poder que ejercen los proveedores, tiene relación con las cantidades de insumos que a veces son condicionante para el mercado.

En base a la información presentada, se concluye que las pymes de lencería tienen un alto nivel de competencia y para generar un emprendimiento se debe tomar en cuenta los factores internos y externos que pueden afectar la rentabilidad. Entre los factores

internos se pueden mencionar la inversión inicial, requerimientos normativos en la fabricación de productos, bajo poder de negociación de los compradores y alto poder de negociación de los proveedores.

## **8 Investigación de mercado**

### **8.1 Definición del tamaño de la muestra**

En el Capítulo Primero, en el numeral 1.7.12, se define el muestreo de una población finita para calcular el tamaño de la muestra, cuyo cálculo será utilizado en este trabajo de investigación para determinar el número de pymes a ser analizadas como se muestra a continuación:

Fórmula

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

En donde:

N es el tamaño de la muestra buscado, N es el tamaño de la población o Universo, Z es el parámetro estadístico que depende de N, e es el error de estimación máximo aceptado, p es la probabilidad de que ocurra el evento y q es (1-p) la probabilidad de que no ocurra el evento.

Para efectos de cálculo, se tomará el número de pymes existentes, que en este caso es de 448, además se considera un nivel de confianza del 95%, con lo que el margen de error será de 5%, con la probabilidad de ocurrencia del 87%.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{448 * 1,96^2 * 0,87 * 0,13\%}{0,05^2 * (448 - 1) + 1,96^2 * 0,87\% * 0,13\%}$$

$$n = 125$$

Con el tamaño de la muestra, se planteó una encuesta que analiza diversas variables como el mercado, el sistema de mercadeo, el tema comercial, su infraestructura, su relación con el medio ambiente, desarrollo tecnológico, etc.; que para el desarrollo de esta tesis son interesantes analizar.

### **8.2 Encuesta aplicada**

Se aplicó una encuesta cerrada, tomando en cuenta 11 tópicos, relativos al mercado: sistema de mercadeo, apertura comercial, intervención o ayuda del Gobierno, la vinculación con otras instituciones, su infraestructura, su manejo financiero, manejo laboral, desarrollo tecnológico, medio ambiente y componente gerencial.

El levantamiento de información se lo hizo de manera directa con los propietarios y/o administradores de las pymes de lencería, a quienes se puso a consideración una encuesta con 82 preguntas cerradas; la información resultante, se analiza de manera porcentual y en función de las tendencias evidenciadas en los datos y se ha tomado para análisis las respuestas afirmativas para cada cuestionamiento.

### 8.3 Análisis de mercado

La composición del segmento demográfico, de acuerdo con los encuestados, indica que el 36,00% de los mismos elabora ropa interior de mujer y tiene la mayor incidencia, respecto al total de la población encuestada, seguido de la elaboración de ropa interior de niña con un 24,80%; el 39,20% restante se distribuye en ropa de niño y de hombre con 23,20% y 16,00% respectivamente.

Los resultados obtenidos dan la pauta de que existe un mercado importante para esta línea de ropa de lencería para la ciudad de Quito y se distribuye de manera equitativa para todo el segmento demográfico, con prioridad hacia la línea de mujer y esto se debe a que ellas toman más atención al tema de cuidado personal, moda y uso de prendas íntimas. Evidentemente la mujer siempre prestar mayor atención en las prendas de vestir, incluyendo la ropa interior; razón por la cual, este segmento de ropa es el que mayor interés despierta incluso por la variedad de modelos que se pueden elaborar.

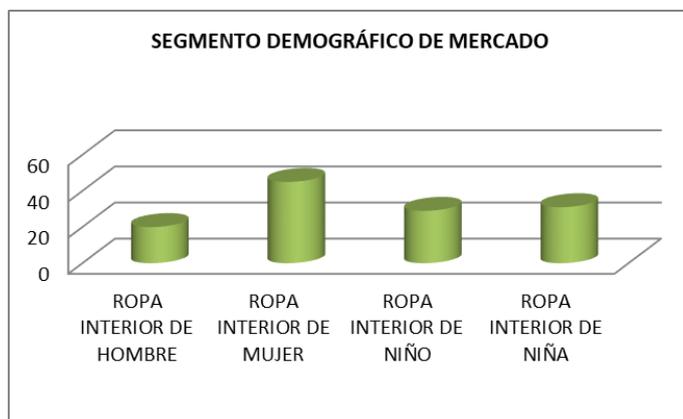


Figura 31. Segmento demográfico del mercado de ropa interior

Fuente: Encuesta pymes de lencería

Autor: Elaboración propia

Ante la consulta de los canales donde se distribuye la producción de las pymes de lencería, las respuestas apuntan a porcentajes equitativos dentro de los diversos canales, de tal manera que los supermercados retail con el 28,00%, mientras que el 23,20% lo venden en los mayoristas, el 22,40% en tiendas y el 26,40% en distribuidores; denotando

que los proveedores, diversifican su portafolio en los diversos lugares donde se pueda exhibir mejor las prendas. No obstante, aún no hay presencia de prendas en centros comerciales y se está cubriendo solo un sector específico del mercado, lo que implica que falta fortalecer las pymes de lencería.

En cuanto a la oferta de productos entregados en los diferentes canales, tenemos que, en los mayoristas, el 27,20% corresponde a ropa interior (hombre y mujer), seguidos en un porcentaje menor del 24,80% para la ropa de dormir (hombre y mujer); el 48,00% restantes se dividen de la siguiente manera: los trajes de baño de hombre y mujer el 20,00%, las blusas de mujer y camisas de hombre el 16,00% y las fajas para ambos géneros con 12,00%. Lo que significa que para los productos de lencería en Quito, es un buen mercado, principalmente para prendas de personas adultas, situación que justifica por temas de moda y uso, el gusto de lucir y otros motivos, situación que es indiferente para los niños.

Para el caso de la producción entregada en Supermercados y retail, el 37,60% se concentra en la ropa interior de (hombre y mujer), la ropa de dormir (hombre y mujer) con el 24,00%, en porcentajes inferiores al 18,00% están los trajes de baño, las fajas y las blusas y camisas confeccionadas para hombre y de mujer. Se aclara que la encuesta está direccionada a las pymes de lencería, por lo que los productos que se reflejan son de la línea de ropa interior, teniendo mayor protagonismo la ropa de mujer.

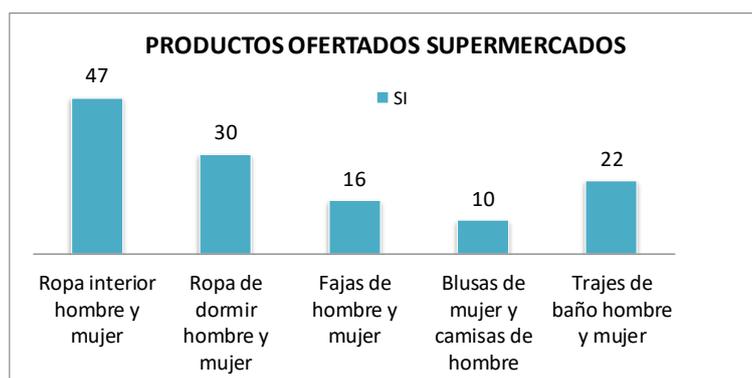


Figura 32. Productos de ropa interior ofertados en supermercados y retail

Fuente: Encuesta pymes de lencería

Autor: Elaboración propia

En relación con el producto ofertado a nivel de tiendas, la distribución de la producción es la siguiente: el 31,20% en ropa interior (hombre y mujer) y el 24,00% en ropa de dormir (hombre y mujer), el 44,80% restante se divide en fajas, blusas y camisas y trajes de baño en porcentajes menores al 17%.

Evidentemente, en los casos de productos entregados en los diferentes canales, los porcentajes en gran medida responden a la demanda existente en el mercado para las pymes de lencería.

Al ver la distribución de la cobertura de las pymes de lencería en cuanto a mercados geográficos por regiones dentro del País, podemos indicar que el mayor porcentaje se concentra en la costa con un 39,20%, seguido de la sierra con el 28,80%, el 20,80% a nivel nacional y el 11,20% en el oriente. Esta situación muy marcada hacia la Costa, justificada plenamente en especial a las mujeres, ya que están mucho más preocupadas por temas de moda e incluso de lucir las prendas.

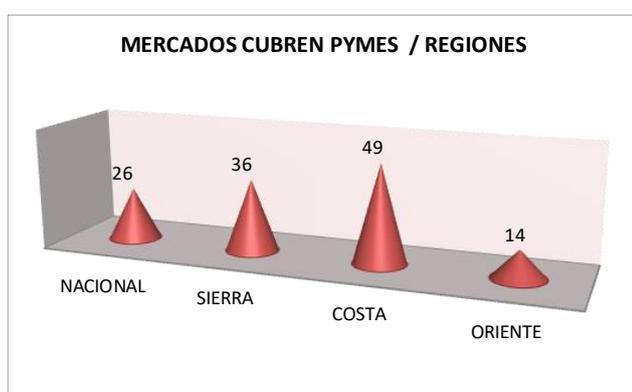


Figura 33. Mercados geográficos de ropa interior de las pymes de lencería a nivel nacional  
Fuente: Encuesta pymes de lencería  
Autor: Elaboración propia

Si se analiza la cobertura de las pymes de lencería por ciudades, el 27,20% se concentra de manera especial en Guayaquil (34 pymes de lencería), seguido de Quito con el 23,20% (29 pymes de lencería), mientras que el 49,60% restante se distribuye en las diferentes ciudades, en porcentajes menores al 10,00% (62 pymes de lencería).

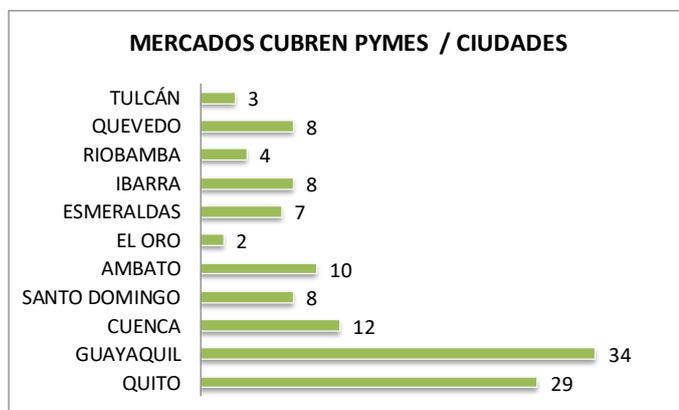


Figura 34. Mercados geográficos de ropa interior de las pymes de lencería por ciudades  
Fuente: Encuesta pymes de lencería  
Autor: Elaboración propia

En estos dos últimos gráficos, las respuestas evidencian la tendencia marcada de consumo para la lencería en la costa y en Guayaquil, y en Quito en menor medida, pero en porcentaje importante, que representa una oportunidad de negocio en lo referente a lencería.

En el gráfico siguiente se observan las características por las que las pymes de lencería son reconocidas en el mercado de Quito. Las personas encuestadas contestaron que la calidad del producto es lo más apreciado, con un 25,60% de participación, seguido por el precio con un 21,60%, se omiten algunos otros tópicos como la innovación de la ropa, la atención personalizada, el cumplimiento de estándares internacionales y el servicio de post venta, el servicio de página web, el servicio de entrega inmediata y el concepto de ética, todos estos con un porcentaje de 39,20%.

Esta información es importante para pymes de lencería, porque evidencia que la confección local ha ganado espacio y es reconocida por precio, variedad y tiempo de entrega del producto; sin embargo, es todavía difícil vencer la permanencia de la marca extranjera en la retina del consumidor, considerando además que no hay presencia de marca local, lo cual hace que el producto ecuatoriano sea visto en una plataforma inferior, sin tener que merecerlo en realidad, afectando sin duda al nivel de ventas potenciales al que podría llegar.

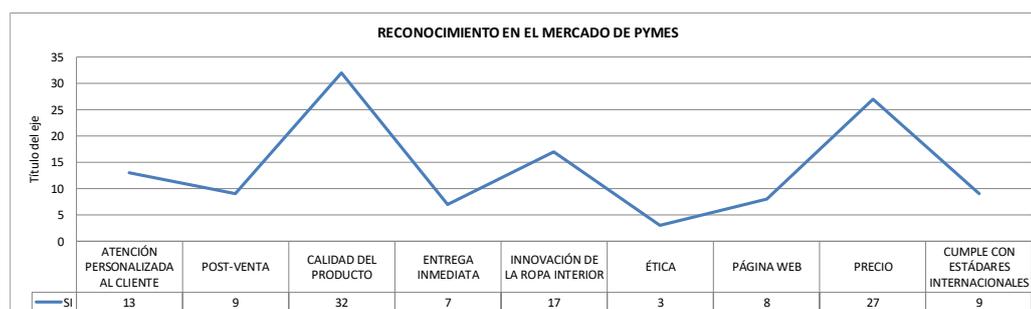


Figura 35. Reconocimiento en los mercados de ropa interior de las pymes

Fuente: Encuesta pymes de lencería

Autor: Elaboración propia

En el cuadro de las fortalezas de la manufactura de la ropa interior frente a la competencia internacional, observamos que el precio es el más relevante con un 23,20%, seguido por entrega inmediata con el 12,80%, diseño con el 10,40%, luego tenemos con un 8,00% a factores como la marca, la calidad y la innovación tecnológica, el 29,60% se distribuye en factores como tiempo en el mercado, la atención al cliente, la velocidad de

avances tecnológicos, el respaldo técnico y si es amigable con el medio ambiente en porcentajes inferiores cada uno. Con lo dicho por las personas encuestadas y la realidad de nuestro país y de Quito específicamente, las personas manifestaron que la ropa interior tiene su ventaja basada en el precio; sin embargo, muchos consumidores el momento de elegir no escatiman en el costo de las prendas o de la elección de la marca.

Tabla 14. Fortaleza de Ropa interior de las pymes de lencería frente a Competencia Internacional

FORTALEZAS	SI
PRECIO	29
CALIDAD	10
DISEÑO	13
MARCA	10
RESPALDO TÉCNICO	8
AMIGABLE CON EL MEDIO AMBIENTE	4
ENTREGA INMEDIATA	16
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	10
ATENCIÓN A CLIENTE	8
VELOCIDAD EN LOS AVANCES TECNOLÓGICOS	8
TIEMPO EN EL MERCADO	9
TOTAL	125

Fuente: Encuesta pymes de lencería

Autor: Elaboración propia

Si se contrastan las amenazas para el ingreso y permanencia en el mercado local, las respuestas colocan a la competencia con el 17,60%, seguidos de la gestión de ventas con el 15,20%, prendas interiores importadas con el 12,80%, luego tenemos la calidad con un porcentaje de 12,00%, la materia prima importada con 11,20%, el 31,20% restante se divide en conceptos como aranceles e importaciones, financiamiento bancario y precios, el conocimiento especializado de diseño de ropa interior y las políticas gubernamentales. Dejando claro que todavía prevalecen las marcas extranjeras por su diseño, modelos, comodidad, calidad de las telas, marcando una gran amenaza para el ingreso y permanencia de las pymes de lencería en Quito.

En el mismo contexto de mercado, dentro de las principales dificultades para exportar que presentan las pymes de lencería, la falta de capital ocupa el primer lugar con el 16,00%, seguido por los trámites de exportación con el 15,20%, con un porcentaje de 11,20% se ubica a la competencia externa y a los aranceles como parte del problema, los porcentajes menores se distribuyen en el entorno político, la falta de apoyo gubernamental, la capacidad de producción y el desconocimiento del mercado y las normas y leyes internacionales tienen el 46,40%. Con los resultados, podemos concluir

que más allá de los resultados obtenidos, se percibe el desconocimiento en el proceso de exportación, que va de la mano con las pocas iniciativas del gobierno.

La situación de las pymes de lencería, lamentablemente en parte depende de la situación económica y el impulso de capital; razón por la cual, se debe plantear cluster de pymes que pueda aprovechar las fortalezas, minimizando las debilidades para hacer frente a la dura competencia existente. Esta asociación, debe dar paso a otro tipo de presencia en el mercado, centrándose en mercados no atendidos, caso puntual es el mercado de lencería para personas de tallas grandes.

Tabla 15. Dificultades de las pymes de lencería para exportar ropa interior

DETALLE	SI
NINGUNA	6
APOYO GUBERNAMENTAL	12
TRÁMITES PARA EXPORTACIÓN	19
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	11
ARANCELES	14
NORMAS Y LEYES INTERNACIONALES	8
FALTA DE CAPITAL	20
DESCONOCE EL MERCADO	8
COMPETENCIA EXTRANJERA	14
ENTORNO POLÍTICO	13
TOTAL	125

Fuente: Encuesta pymes de lencería

Autor: Elaboración propia

Al tabular los resultados de las fortalezas de la competencia a nivel nacional, en primer lugar, tenemos egl posicionamiento de la marca con el 20,00%, seguido con tres factores con 15,20% estos son: manufacturas grandes, precios bajos e infraestructura, mientras que el 34,40% restante se distribuye en la tecnología, la atención al cliente y disponibilidad de inversión. Sin duda el tiempo hace que la marca se afiance en la retina del consumidor y que a pulso vaya ganado posicionamiento en el mercado.

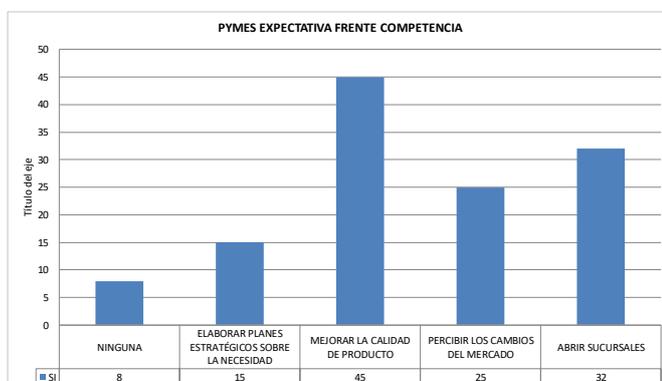


Figura 36. Expectativa de las pymes de lencería frente a la competencia

Fuente: Encuesta pymes de lencería

Autor: Elaboración propia

Las perspectivas de las pymes de la lencería en cuanto a la expectativa frente a la competencia, lo primero que resalta es mejorar la calidad del producto, que presenta un 36,00%, luego tenemos la apertura de sucursales con el 25,60%, seguido de la percepción de cambios en el mercado con el 20%, culminando con la necesidad de elaborar planes estratégicos con el 12,00% y ninguna alternativa con 6,40%. Con esta información, se concluye que existe una alta expectativa por poner el producto bajo estándares internacionales, a fin de mejorar la perspectiva del cliente.

En el estudio realizado, como punto no considerado en la encuesta y que salió a relucir, es que el mercado consume en buena medida prendas interiores, conocidas como de control, situación que con la apertura del consumidor ya es más común su compra, como una prenda que manteniendo la discreción y confortabilidad, constituye un complemento ideal a las prendas de vestir.

#### **8.4 Análisis de plan de mercadeo**

En la parte de mercadeo, la encuesta estaba direccionada a entender lo que las PYMES de lencería hacían o tenían respecto a este tema que va directamente relacionado con su presencia en el mercado; las respuestas obtenidas fueron las siguientes, el 33,60% disponen de un departamento de mercadeo y marketing, el 17,60% de un plan de marketing, el 16,00% tiene un plan de mercadeo, el 15,20% realiza un seguimiento sobre ventas realizadas, mientras que el 17,60% restante se distribuye en las pymes de lencería cuenta con un responsable del plan de mercadeo y de efectuar capacitación al área de mercadeo y marketing. Con los resultados obtenidos se concluye que las pymes de lencería han destinado parte de su recurso para fortalecer el tema de ventas y hacer frente a la competencia existente.

En cuanto al logro de objetivos de las pymes de lencería, observamos que para las personas encuestadas la calidad de la ropa interior se ubica en primer lugar con 26,40%, seguida por la elaboración de nuevos modelos con 18,40%, publicidad con 16,80%, el 15,20% para las promociones, dejando el 23,20% para capacitación técnica, incremento de sucursales y seguimiento a la medición de plan de mercadeo y marketing. Con los datos obtenidos, se confirma que el trabajo principal es lograr buena calidad de producto, lo que permita hacer frente a la competencia del producto extranjero principalmente.

Al analizar la fijación de precios de la ropa interior, encontramos que un factor preponderante está en función de una rentabilidad con el 31,20%, el 26,40% indicó que se fijó de acuerdo con los costos de fabricación, con el 20,00% se ubica a continuación la fijación basada en los precios del mercado, el 22,40% restante en mantener los precios a

clientes preferenciales y el precio depende del margen sobre el punto de equilibrio. Estas respuestas nos dan a entender que todavía la informalidad en el manejo del negocio de una buena parte de las pymes, no les permite plantear una estrategia clara de definición de precios.



Figura 37. Fijación de precios  
Fuente: Encuesta pymes de lencería  
Autor: Elaboración propia

Las pymes de lencería, como parte de las herramientas que utilizan para promoción y publicidad de sus prendas, están las siguientes: el 25,60% lo hace a través de sitios web, el 23,20% lo hace por medio de clientes referidos, el 23,20% lo hace a través de presencia en ferias, los demás factores; esto es, por medio de catálogos impresos, presencia en guías comerciales y revistas representan el 28,00% restante. Evidentemente, se explota mucho más la tendencia en el manejo virtual del negocio, dejando de lado la estrategia tradicional.

Al efectuar la consulta sobre el control interno de la evaluación del plan de mercadeo, los resultados fueron los siguientes: el 25,60% de personas consideran que lo relevante es la satisfacción al cliente, mientras que el 18,40% piensan que es el cumplimiento del objetivo de ventas y el 16,80% el mejoramiento de la calidad de ropa interior, otros factores como el los nuevos clientes, de que no existe un control sobre la evaluación y algunas personas que consideran que es importante el posicionamiento del mercado suman el 39,20% restante. Estos resultados afianzan la idea del enfoque hacia el cliente acentuado en las pymes que compiten con empresas y marcas ya establecidas en el mercado.

En cuanto al servicio de post venta brindado al cliente, podemos observar que lo más relevante es el contacto con el cliente con el 40,80%, con un 25,60% los encuestados reconocen que no existe servicio de post venta, dejando al final la asistencia de reclamos con el 20,00% y la garantía el 13,60%.

Las personas encuestadas explicaron que por tratarse de ropa interior, no se hace servicio post venta ya que el cliente se familiariza con la prenda y la marca y regresa bajo

esa premisa, evidentemente bajo la misma línea no aplican garantía ni reclamos, puesto que son prendas íntimas; sin embargo, en escasas ocasiones han tenido observaciones sobre las prendas que se destiñen o pierden la elasticidad, si bien es cierto no corre garantía, se toma en cuenta para futuras compras de materia prima, porque a veces partes de la tela salen con fallas.

Un punto importante es analizar el porcentaje de satisfacción del cliente; en este sentido las respuestas obtenidas son: para 39 personas es decir el 31,20% perciben satisfacción en los rangos del 81 al 100%, mientras que en el rango de 61 a 80 el porcentaje es del 20,80% o 26 personas, el 48,00% restante se distribuye en los rangos inferiores al 60% representados por 60 personas. Esto significa que la percepción del cliente frente al producto es alta, el nivel de aceptación que tiene la prenda local es bueno, que implica una buena perspectiva para las pymes de lencería.

El mercadeo no es el fuerte de las pymes de lencería, considerando que poco se puede hacer sin el manejo de una marca fuerte que inunde el mercado; no obstante, el manejo de las redes si ha sido una herramienta importante el momento de promocionar el producto. Esto sumado a la aceptación implícita del producto nacional, es un factor fundamental para potencializar temas para afianzar al cliente y ganar terreno en el mercado local.

Tabla 16. Porcentaje de satisfacción de clientes

PORCENTAJES	SI
0 AL 20%	18
21 AL 40%	19
41 AL 60%	23
61 AL 80%	26
81 AL 100%	39
TOTAL	125

Fuente: Encuesta pymes de lencería

Autor: Elaboración propia

### **8.5 Análisis de apertura comercial**

De las pymes de lencería encuestadas sobre el tema de exportación del producto, el 97,60% respondió que no exporta y según supieron decir, a más de la dificultad de los trámites y papeleo para hacerlo, son factores como los estándares de calidad, representación de la marca, costos en términos publicitarios y por supuesto la presencia de ropa interior de marca en el mercado extranjero.

Una pregunta complementaria a la anterior tiene relación con el peso de los aranceles a las importaciones de la ropa interior; ante lo cual se obtuvieron las siguientes respuestas, para un 56,00% es decir 70 personas el peso de los aranceles y productos es de 0 a 5 por ciento, mientras que el 44,00% es decir 55 personas tiene un peso del 6 al 10 por ciento; siendo quizás, un resultado que no refleje la realidad del sector, por un lado las importaciones se replican en el costo, por una relación directa del volumen de la producción puesto que los distribuidores imputan un mayor precio al menor volumen de compra y por otro lado se pudo percibir desconocimiento del tema arancelario en los encuestados.

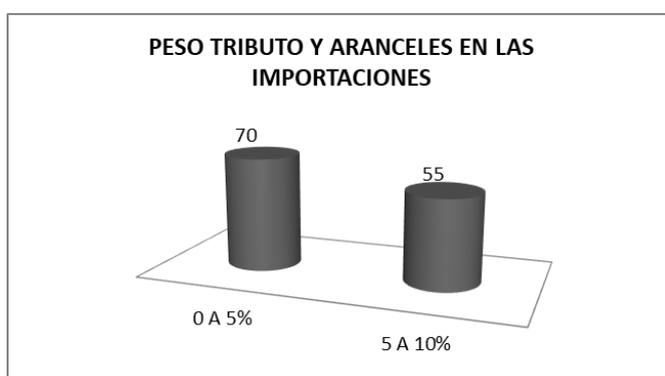


Figura 38. Peso de tributos y aranceles en las Importaciones  
Fuente: Encuesta pymes de lencería  
Autor: Elaboración propia

En el gráfico de insumos importados que se utiliza en la confección de ropa interior, se mencionan algunos rubros, siendo los más representativos las agujas, hilos, telas, broches, encajes y tensores que suman el 67,20% con porcentajes de participación entre 8,00% y 14,00%, mientras que el 32,80% lo componen los aros metálicos, las varillas, las hebillas, herrajes, reatas y resortes con porcentajes de participación inferiores al 7,20%. Según indicaron las personas encuestadas, en la medida que se estiliza o se perfecciona la prenda estos materiales son o no necesarios. Se debe tomar en cuenta que también existen proveedores locales que distribuyen este tipo de insumos.

Tabla 17. Insumos importados

CONCEPTO	SI	%
HILOS	15	12.00%
AGUJAS	18	14.40%
TELAS	13	10.40%
REATAS	6	4.80%
BROCHES	10	8.00%
AROS METÁLICOS	9	7.20%
VARILLAS	9	7.20%
TENSORES	14	11.20%
HEBILLAS	7	5.60%
HERRAJES	7	5.60%
ENCAJES	14	11.20%
RESORTES	3	2.40%
TOTAL	125	100%

Fuente: Encuesta pymes de lencería

Autor: Elaboración propia

Si se analiza la influencia gubernamental sobre las exportaciones planteado como beneficios y/o perjuicios de las políticas aplicadas, los resultados de la encuesta indican que el 49,60% de las pymes de lencería percibe que existen beneficios, para el 29,60% de encuestados a su juicio le representa perjuicios y para el 20,80% restantes no tuvieron una opinión al respecto o no sabían. Se concluye que la percepción de perjuicios se fundamenta en la permisibilidad o falta de dureza arancelaria, que permite el fácil ingreso de ropa del exterior; sin embargo, se percibe un importante cambio y apertura hacia la producción nacional.

Las pymes de lencería al momento están enfocados en cubrir parte del mercado local, no consideran la importancia de innovación en diseños y tendencias y tampoco se manifiesta en su visión la idea de ampliar sus líneas de producto para un mercado internacional, se mantiene el enfoque al consumidor local.

### **8.6 Incidencia del Gobierno con las pymes de lencería**

Como complemento a la influencia del Gobierno, los incentivos para la creación y/o permanencia de las pymes de lencería en el mercado, se plasmaron en la encuesta realizada con los siguientes resultados: el 24,80% mencionó que lo hace por medio de la creación de créditos, mientras que con campañas de preferir lo nacional el 16,80%, el 58,40% restante con porcentajes de participación inferiores al 14,00% están la exoneración de pago de impuestos de materia prima, la reducción y la exoneración de impuestos para las pymes, los incentivos para el emprendedor y el apoyo al fomento. En la práctica estas premisas no se aplican en virtud de la realidad del mercado y la idiosincrasia de las personas.

Tabla 18. Incentivos del Gobierno para las pymes

<b>INCENTIVOS DEL GOBIERNO</b>	<b>SI</b>	<b>%</b>
CREACIÓN DE CRÉDITOS	31	24.80%
CAMPAÑAS DE PREFERIR LO NACIONAL	21	16.80%
REDUCCIÓN DE IMPUESTOS PARA LAS PYMEs	16	12.80%
EXONERACIÓN DE IMPUESTOS PARA LAS PYMEs	16	12.80%
INCENTIVOS DE EMPRENDEDOR EN PYMEs	13	10.40%
EXONERACIÓN DE PAGO DE IMPUESTOS DE MATERIA PRIMA	17	13.60%
APOYO AL FOMENTO	11	8.80%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta pymes

Autor: Elaboración propia

Sobre la forma como incide la política tributaria, laboral y financiera adoptadas por el Gobierno en las pymes de lencería, los resultados indican que el tema financiero es el de mayor impacto con un 61,60%, seguido de la política tributaria con el 24,00% y para finalizar con el 14,40% la política laboral. Siendo significativo para las pymes de lencería los cambios, acuerdos o medidas que se tomen a nivel de Gobierno y se explica principalmente por beneficios tributarios en aranceles para importaciones, apertura de créditos y apoyo para exportaciones.

Al analizar el impacto de los costos de servicios básicos en la utilidad de las pymes de lencería, observamos que el rubro más representativo es la luz eléctrica que presenta un porcentaje del 52,00%, seguido de agua potable con el 19,20%, seguido del servicio de Internet con el 16,80% y al final, del teléfono, con el 12%. Estos rubros fijos son altos e inciden directamente en el proceso productivo y difícilmente se puede mitigar su impacto puesto que el uso de maquinaria es constante, para el análisis las personas encuestadas tomaron un valor promedio de consumo, ya que hay picos de producción altos y otros bajos.

A pesar de los resultados obtenidos, el peso de las regulaciones gubernamentales, donde se toma en cuenta las políticas y los entes de control establecidos para las pymes de lencería, no son percibidos como importantes o que tengan peso necesario para poder competir de manera óptima en el mercado local.

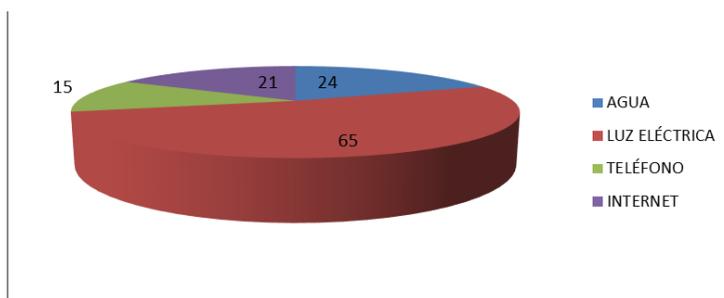


Figura 39. Incidencia de costos sobre la utilidad de las pymes de lencería

Fuente: Encuesta pymes de lencería

Autor: Elaboración propia

### 8.7 Incidencia de Instituciones con las pymes de lencería

Sobre la interrogante de la interrelación que mantienen las pymes del CIUC14, con las diferentes instituciones del Estado, las respuestas obtenidas indican que mayor vínculo lo tienen con el SRI con el 20,00% esto debido al tema impositivo que se ven obligados a reportar durante su ejercicio, el IESS está en segundo lugar con el 17,60% por su estrecha relación con el manejo de su plana laboral como patronos, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y el Ministerio de Relaciones Laborales con 15,20% lo siguen según indicaron por su relación con el tema laboral y temas de permisos necesarios de funcionamiento, el 32,00% restante señaló instituciones como el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca que habilita temas preferenciales arancelarios, el Ministerio del Medio Ambiente y los Bomberos.

Tabla 19. Vínculo de las pymes de lencería con Instituciones Públicas

INSTITUCIONES PÚBLICAS	SI	%
SRI	25	20.00%
MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	19	15.20%
IESS	22	17.60%
MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE	11	8.80%
MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES	19	15.20%
MINISTERIO DE PRODUCCIÓN COMERCIO EXTERIOR INVERSIONES Y PESCA	18	14.40%
BOMBEROS	9	7.20%
OTRAS	2	1.60%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta pymes de lencería

Autor: Elaboración propia

De la pregunta de cómo las instituciones públicas colaboran a las pymes de lencería, el 29,60% menciona que lo hacen proporcionando información referente al mercado y la competencia principalmente y el 25,60% indicó que lo hace por medio de controles establecidos para su negocio, con porcentajes inferiores la concientización de

Primero lo Nuestro, por medio de capacitaciones impartidas en temas diversos, seminarios y otros que consideran que no existe aporte de las instituciones públicas, entre ellas suma el 40,00%. Se requiere mayor interacción a nivel de capacitaciones que permitan conocer de cerca temas de nuevas tecnologías y manejo de equipos, así como mayores espacios en ferias que permitan exponer la mercadería y promover la marca.

Tabla 20. Colaboración de Instituciones Públicas con el mercado de libre competencia

ACTIVIDADES	SI	%
SEMINARIOS	6	4.80%
CONTROLES	32	25.60%
CAPACITACIONES	16	12.80%
CONCIENTIZACIÓN DE PRIMERO LO NUESTRO	23	18.40%
INFORMACIÓN	37	29.60%
NINGUNA	11	8.80%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta pymes de lencería

Autor: Elaboración propia

Mientras que los resultados de cómo las instituciones hacen respetar los derechos de las pymes de lencería, se presentan con el 35,20% por medio de las cámaras que han logrado su representatividad a través de diferentes gremios, con el 25,60% por medio de los Ministerios, entendiendo básicamente el de Producción, Comercio Exterior Inversiones y Pesca, el 39,20% restantes dijeron por medio de temas de propiedad intelectual y otros dijeron no tener apoyo gubernamental. Estos resultados son una mera percepción de los encuestados, que no necesariamente se apegan a la realidad, quizás es el desconocimiento o la falta de interés venida desde el lado de las pymes por el trámite que implica el involucrarse con entidades del Gobierno y los pocos beneficios percibidos frente a los costos.

Sobre la pregunta de a qué gremio o asociación pertenecen las pymes de lencería, el 69,60% está en la Cámara de Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha Capeipi, mientras que el 30,40% restante está agremiado con la Cámara Industrial de Manufacturas del Cuero y Afines Cima y la Asociación de Empresario del Norte Aen en porcentajes inferiores al 18,00%.

Es necesario puntualizar que la informalidad del sector es bien marcada y no permite tener una percepción real; muchas veces la conveniencia de participar en algún evento específico o beneficiarse por algo puntual, hace que tengan inclinación por un gremio en particular. En la misma línea, dejando de lado estos pseudo beneficios, el aporte que implica la pertenencia a los gremios a decir de los encuestados no es representativo.

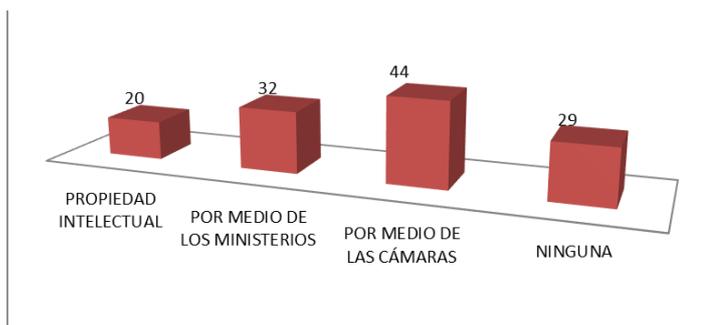


Figura 40. Instituciones Públicas que hacen respetar derecho de las pymes de lencería

Fuente: Encuesta pymes de lencería

Autor: Elaboración propia

Para culminar con esta sección, se consultó de cómo las pymes de lencería perciben la existencia de corrupción entre las instituciones públicas; ante lo cual, el 69,60% de los encuestados dijo que existe un alto índice de corrupción, mientras que el 30,40% opinó que existe transparencia en los procesos. Esta percepción penosamente se ha generalizado y se ha evidenciado en los últimos años, ya que las acciones que realizan las instituciones no son suficientes; quizás con una legislación más fuerte en términos de contrabando, se aumentarían su efectividad.

Pero lo que se espera del Estado, es que se solucione los problemas de tributos que afectan a lo textil, mediante la emisión de una ley sectorial, que de paso abone en lo laboral, con mejoras en las contrataciones y adicional se logren nuevos acuerdos comerciales.

### **8.8 Análisis de la Infraestructura de las pymes de lencería**

Se quiso valorar el cómo las pymes de lencería califican su infraestructura física para el desarrollo de sus actividades, para lo cual se establecieron tres categorías, el 46,40% considera que es regular, a decir de ellos porque en la línea de confección existe mucha especificidad de máquinas y es prácticamente imposible mantener un taller instalado con todo lo necesario, el 29,60% de los encuestados respondió que es deficiente, porque no dispone de todos los insumos y maquinaria necesaria y tan solo el 24% considera que es adecuada; sin embargo, ante la consulta realizada indicaron que hay muchos servicios que se tercerizan, con una lógica de costo beneficio trasladado al costo de la prenda.

La realidad del mercado, ha promovido que se acentúe la tercerización de servicios, a pesar de que se incrementan los costos; es por esta razón, que las pymes necesitan apertura estatal para conseguir acuerdos con cupos de compra de maquinaria o ventajas arancelarias que permitan bajar los costos. La especialización del personal tiene

que ir acorde con la capacidad instalada y en esa medida, su crecimiento también se estanca.

### 8.9 Análisis de actividades de las pymes de lencería financiadas por el sistema financiero

Sobre la pregunta de cómo usan la línea de crédito obtenida del sistema financiero para las actividades empresariales las pymes de lencería; las respuestas y porcentajes obtenidos son los siguientes: compra de materia prima el 42,40%, compra de maquinaria el 21,60%, el 36,00% restante se divide en porcentajes inferiores al 12%,00 cada uno en conceptos como importaciones, capital de trabajo, pago a proveedores e inversiones futuras.

Tabla 21. Producto Financiero Empresarial

<b>PRODUCTO FINANCIERO EMPRESARIAL</b>	<b>SI</b>
CAPITAL DE TRABAJO	14
COMPRA DE MAQUINARIA	27
COMPRA DE MATERIA PRIMA	53
IMPORTACIONES	16
PAGO PROVEEDORES	8
INVERSIONES FUTURAS	7
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>

Fuente: Encuesta pymes de lencería

Autor: Elaboración propia

En el siguiente cuadro se menciona la forma como las pymes de lencería determinan sus necesidades financieras, las respuestas obtenidas son las siguientes: por la liquidez el 49,60%, mediante flujo de caja / presupuesto de caja el 20,80%, por la capacidad de endeudamiento el 16,00% y por el flujo operativo el 13,60%. Es importante mencionar que algunos servicios los obtiene de terceros; razón por la cual, la necesidad de liquidez impera en este sector ya que los pagos son en efectivo, en ocasiones de servicios y en otras hasta de la mano de obra cuando tercerizan o maquilan.

Tabla 22. Cómo determina las necesidades financieras las pymes de lencería

<b>INDICADORES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
MEDIANTE FLUJO DE CAJA / PRESUPUESTO DE CAJA	26	20.80%
POR LA LIQUIDEZ	62	49.60%
POR LA CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	20	16.00%
POR EL FLUJO OPERATIVO	17	13.60%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Encuesta pymes de lencería

Autor: Elaboración propia

La interpretación de los sistemas de financiamiento para las pymes de lencería, indican claramente que la prioridad y necesidad de las pymes de lencería apuntan a financiar su actividad de la producción, generando recursos que terminan siendo parte del ciclo productivo, responde a una forzada realidad,

### **8.10 Análisis laboral de las pymes de lencería**

Al consultar sobre el componente profesional de los empleados de las pymes de lencería, el 62% manifestó que tenía solo formación primaria, el 15% tiene cursos especializados referentes a la confección, el 22% restante tiene formación tecnológica y secundaria; tan solo el 1% tiene formación universitaria y ninguna disponía de formación en maestría y PHD, según indicaron porque en la mayor parte el conocimiento es empírico o requiere únicamente de cursos de especialidad. Las nuevas generaciones que están involucrándose con la línea de confección, tienen otra mentalidad y buscan perfeccionarse en temas de Dirección o Administrativos que permitan enfocar la línea de negocio y potencializar los recursos.

Para el efecto de cómo se escoge al personal para trabajar en las pymes de lencería, respondieron que por sus competencias generales en su 21,60%, mientras que el 78,40% respondió que por sus competencias técnicas, debido a la especificidad según mencionaron de su conocimiento o habilidad técnica en corte, armado, rematado o incluso en alguna característica específica de la prenda, por ejemplo colocar broches o reatas; tal es el caso, que la mayoría de fábricas tienen esa especificidad de formación e incluso de alguna manera esa conveniencia de manejo para que los operarios no aprendan toda la línea de producción y es por eso que las competencias técnicas son las más relevantes para esta consulta.

Al respecto de cómo es medida la productividad de acuerdo con la eficiencia del personal, los datos que arroja la encuesta son: en cumplimiento de los índices de producción el 54,40%, por ventas efectivas realizadas el 20,00%, el 25,60% restantes se distribuyen en porcentajes iguales inferiores al 9,00% en las siguientes respuestas: minimización de desperdicio, la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los objetivos con el 8,00%. Lo que deja en evidencia que las pymes de lencería se enfocan totalmente al proceso de producción y la venta, los otros conceptos tienen porcentajes inferiores ya que se da por añadidura; como el manejo de los desperdicios en bolsillo, forros o remates por ejemplo.

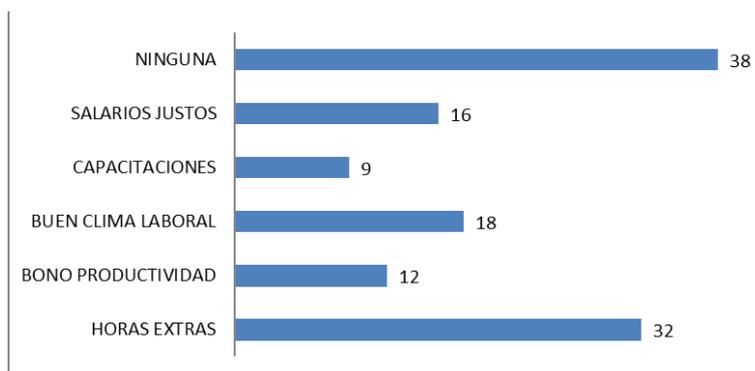


Figura 41. Estimulación Salarial de las pymes de lencería

Fuente: Encuesta pymes de lencería

Autor: Elaboración propia

En la figura que antecede se observan los resultados de la pregunta sobre los estímulos salariales para los empleados de las pymes de lencería, dejando claro que en la mayoría de los casos no existe ningún estímulo, que arroja un porcentaje del 30,40% que se justifica por un lado por la informalidad del sector y por otro por el alto índice de rotación de personal, otra respuesta tiene relación con el pago de horas extraordinarias o suplementarias, que presenta el 25,60% utilizada usualmente en los períodos de alta producción donde se doblan turnos. El 44,00% restante con porcentajes menores respondieron que: tenían salarios justos, recibía alguna compensación en bonos, tenían un buen clima laboral y un pequeño porcentaje que argumentó que recibía capacitación, en la mayoría de casos se refiere a aprender el manejo de otro tipo de maquinaria o una consideración o indicación particular dentro de las actividades diarias, no tan así una formalidad de capacitación especializada.

Era importante consultar también si dentro de las pymes de lencería había algún tipo de organización, las respuestas indicaron en un 92% que no la tenía, en porcentaje inferior al 5% dijeron tener sindicato o comité de empresa de los trabajadores. En cuanto a este punto específico es difícil encontrar estabilidad laboral, normalmente las personas buscan alguna mejora en el sueldo o condiciones y sale a otro taller, esto dificulta la formación de algún tipo de organización.

Sobre la existencia de programas de plan de carrera interno en las pymes de lencería, entendido como tal al paso por algunas áreas de producción, el 90,40% indicó que no dispone de un plan de carrera, tan solo el 9,60% dijo que si existía, lo cual ratifica que en la mayoría de pymes se generan especialistas de cada parte de los procesos.

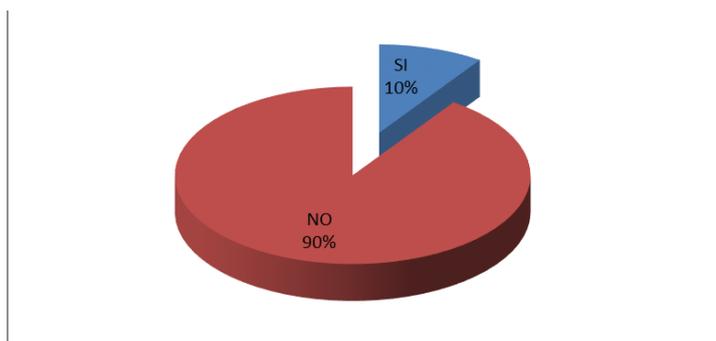


Figura 42. Plan Carrera en las pymes de lencería

Fuente: Encuesta pymes de lencería

Autor: Elaboración propia

En cuanto a la aportación de la empresa para la superación personal, la encuesta arrojó los siguientes resultados: no existe ningún tipo de aporte, con el 49,60%; con préstamos a título personal o a manera de anticipos (manejados en forma irregular no formal) respondieron el 19,20%; el 31,20% restante dijo tener estabilidad dentro del empresa, la motivación y la capacitación. Acotando lo que se ha mencionado en las respuestas, tanto la motivación como la capacitación percibida se lo lleva al interior de la empresa de manera no formal y constituye netamente un aliciente brindado al empleado por su desempeño.

En la pregunta de si la empresa cuenta con manual de funciones para cada área y cargo, el 96,00% respondió que no disponen de manual de funciones. Si bien es cierto el proceso de producción está claro y bien definido, con las respuestas obtenidas una vez más se deja en descubierto la informalidad en el manejo de las PYMES de lencería.

Es importante mencionar que en lo referente al personal que está ligado a las pymes de lencería, hay mucho que hacer para poder mantener el personal y evitar la alta rotación. Una práctica interesante a emplear en las pymes es acompañar un plan de capacitación interna, que permita empoderamiento de las actividades y desarrollo personal.

La mejora del perfil del operario, redundará en el ambiente del taller y en nivel de productividad, que a la postre redundará en temas de costos y al final de ingresos que automáticamente se revierten al personal.

### **8.11 Análisis desarrollo técnico de las pymes de lencería**

En la pregunta relativa al grado de cumplimiento que se realiza en las pymes de lencería, se obtuvieron los siguientes datos: el nivel de ventas deseadas el 50,40% y la aplicación de normas el 32,80%, la diferencia no representativa es para el cumplimiento

de calidad. Esta consulta se relaciona con las normas de seguridad y parámetros de calidad básico sobre las prendas, netamente enfocado al tema de producción en realidad.

Sobre los medios utilizados para procesos de retroalimentación de mejora continua en las pymes de lencería, observamos que el 50,40% lo ha hecho con autogestión y el 30,40% con la Capeipi, la diferencia la tiene por medio de proveedores y con el Municipio de Quito sumando el 19,20%. El proceso interno se basa en la percepción del usuario final que le permite mejorar la presentación, diseño o características de las prendas, situación que se refleja en los procesos de producción.

La encuesta arroja resultados interesantes sobre los cambios que se han realizado en las pymes de lencería, teniendo una mayor representatividad en la mejora del proceso de diseño con el 49,60%, seguido de la creación de nuevos diseños con el 31,20% y al final, con la mejora en el proceso de producción, con el 19,20%. Se ha mejorado ostensiblemente el producto presentado al usuario final con el objeto de hacer frente a la alta competencia del producto extranjero.

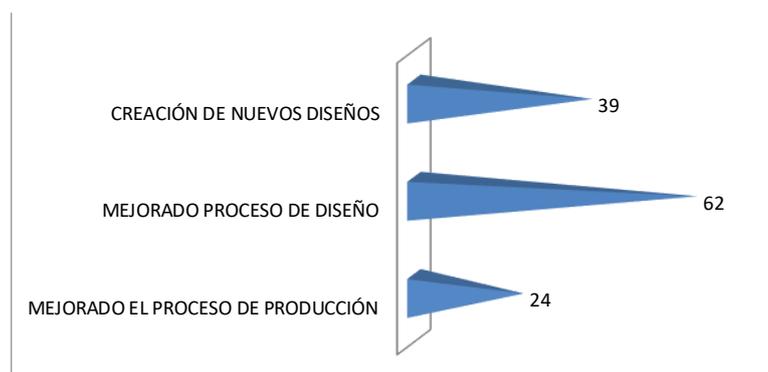


Figura 43. Cambios en el subsector de manufactura

Fuente: Encuesta pymes de lencería

Autor: Elaboración propia

Como una respuesta a la realidad del mercado, se consultó cuáles han sido las principales innovaciones en el área de marketing en la confección de ropa interior; obteniendo como respuesta, el 26,40% en el área en atención al cliente, en la renovación o imagen de los productos el 40,80% y para el 32,80 no se ha hecho innovación alguna en esta área. Se ha replicado en muchos casos las buenas prácticas de otras empresas principalmente extranjeras dando relevancia al impacto hacia el usuario final.

En la misma línea, respecto a las innovaciones en el área de producción, el porcentaje más relevante es el de nuevos diseños con el 32,80%, seguido por la contratación de nuevo personal y mejora en los procesos con el 16,00% cada uno; la

tecnología de punta lo sigue con el 15,20% y el control de calidad con el 12,00%; para el 8,00% de las personas encuestadas no se tiene cambios en esta área.

Se analiza el nivel de flexibilidad que tienen los empresarios para adaptarse a cambios dentro de la industria, las apreciaciones de los empresarios fueron: el 52,00% considera que es buena, el 24,00% que es muy buena, el 13,60% que es regular y el 10,40% que es deficiente; dando a entender, que hay apertura para poder adoptar nuevas maneras de llevar su negocio o de prever los cambios que implica la dinámica propia de esta línea de producto que depende mucho de temas de moda o gustos del cliente.

La medición de los niveles de productividad y eficiencia de las pymes de lencería arroja estas respuestas: por medio de la producción el 11,20%, con la minimización de desperdicios el 37,60%, con la maximización de recursos el 20,80%, con el cumplimiento de objetivos en ventas el 6,40%, con la satisfacción del cliente el 13,60% y con la minimización de gastos financieros el 10,40%. Con estas respuestas se concluye lo que, para las pymes de lencería en una práctica común, el maximizar el uso del recurso disponible, incluso el desperdicio que sale de la confección, que se utiliza a veces en las mismas prendas o en productos alternativos en otra línea de confección.

Ante la pregunta si la empresa ha renovado la maquinaria, obtuvimos los siguientes resultados, aquellos que tenían maquinaria usada en buen estado representaba el 39,20%, nueva y convencional el 24,80%, usada sin garantía el 16,80%, de quienes no han hecho ninguna renovación el 16,00% y maquinaria de última tecnología del mercado tan solo el 3,20%. La respuesta es el reflejo del alto costo de la maquinaria, que no permite una inversión permanente o inmediata en este rubro y de la especificación de las máquinas para cada proceso de producción.

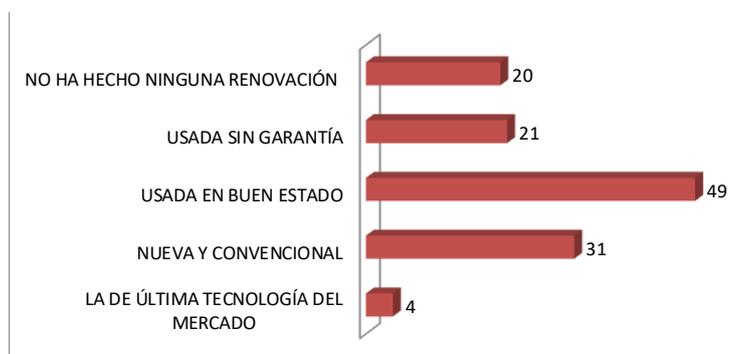


Figura 44. Renovación de Maquinaria en las pymes de lencería

Fuente: Encuesta pymes de lencería

Autor: Elaboración propia

El tener la tecnología al alcance de las manos, ha hecho que sea más fácil el acceso a conocimiento de técnicas, modelos y patrones de ropa e incluso canales alternativos de promoción y venta del producto; lo que ha hecho que las falencias disminuyan. Sin embargo, no son todas las pymes que se han abierto al reto del manejo de nuevas tecnologías y oportunidades de crecimiento.

### **8.12 Incidencia de las pymes de lencería con el medio ambiente**

El tipo de desechos que producen las pymes de lencería en su proceso productivo es el siguiente: el 47,20% sólidos, referentes a telas, tubos de envolver telas y conos de hilos principalmente, luego se ubican los desechos líquidos con el 20,80% que, en este caso, son únicamente los aceites de las máquinas (cuando se cambian), en tercer lugar con el 17,60% están el cartón, papel y plásticos, donde se ubican los envoltorios de telas, las fundas contenedoras y los papeles de moldes o diseños, y para finalizar con un 14,40% los encuestados respondieron que no tienen desechos, bajo la lógica que todo lo reciclan.

En la misma línea las pymes de lencería indicaron que utilizan los desechos de la siguiente manera: el 89,34% dijo en procesos de reciclaje y la diferencia que tienen un plan ambiental. Se entiende que el reciclaje está en el uso que dan dentro del proceso en diversos productos o para almacenaje; por ejemplo, los conos que utilizan para dividir madejas de hilo y dividir en las máquinas.

Por otro lado, las temáticas de capacitación al personal para el cuidado ambiental fortalecen la lógica anterior, ya que el 92,00% mencionó que reciben información sobre el manejo de desechos.

### **8.13 Análisis de la gestión de gerencia de las pymes de lencería**

En la parte final de la encuesta se indagó sobre el nivel académico que tiene el equipo gerencial dentro de la empresa; las respuestas obtenidas fueron: el 67,20% indicó que eran bachilleres, el 27,20% tienen nivel universitario, tan solo el 4,00% tienen especialización y el 2,60% tiene maestría. Según lo indicado por los directivos, en la mayoría de los casos el emprendimiento surgió por necesidad y a falta de oportunidades en una edad temprana en la que la elección era el empleo o el estudio.

Sobre la pregunta de si cuentan con un plan estratégico para enfrentar la competencia, el 73,60% mencionó que no. La respuesta está basada no en un plan estructurado, sino en el conocimiento de la competencia y del mercado, lo que les permite hacer frente de manera intuitiva.

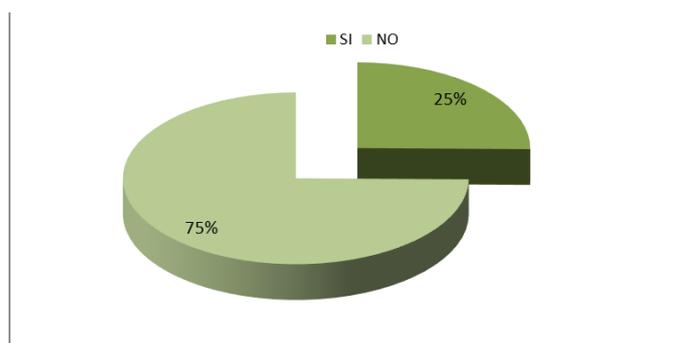


Figura 45. Dispone de plan estratégico en las pymes de lencería

Fuente: Encuesta pymes de lencería

Autor: Elaboración propia

De las pymes de lencería que dijeron tener plan estratégico, sus respuestas se enfocan en: tienen establecida la misión y visión en un 88,00% y los objetivos estratégicos más relevantes: minimización de costos y gastos con el 31,20%, incremento de producción 25,60%, lanzamiento de nuevos diseños en 15,20%, el 28,00% restante se divide en respuestas como el posicionamiento de la marca, la expansión en el mercado nacional, exportaciones y en agrandar su infraestructura. Como se mencionó anteriormente es de manera empírica más que un objetivo de costos y de ventas.

El proceso de mejora de la competitividad para la pymes de lencería, de acuerdo con las respuestas obtenidas, indica que se da por optimizar recursos minimizando gastos con el 25,60%, por control de la producción el 19,20%, el 55,20% restante se divide en cuatro respuestas que son: la elección de mejores proveedores que es el más representativo, generando alianzas estratégicas, efectividad en la entregas y despachos y con tecnología. Con lo mencionado por las personas encuestadas, se pone mucha atención en la forma de reducir costos básicamente, por eso incluye formas de financiar la materia prima.

Para finalizar esta parte de la interpretación de los resultados y con el objeto de diferenciar las prendas de producción nacional con las de la competencia, se tiene que mejorar la propuesta en cuanto al precio, ya que de los productos de marca son elevados, trabajar en la calidad de la prenda, tomando en cuenta que la materia prima existente le da bastante durabilidad, trabajar en el diseño porque se amolda a la realidad o gustos del mercado (que debe ser de dominio de las pymes) y que en la práctica termina con hacer replicas de la ropa importada, tiempos de entrega que debe ser un puntal importante porque está al alcance del consumidor y que debe ser un factor diferencial y por último reafirmar los conceptos de la experiencia, incentivando el consumo del producto hecho en Ecuador con el 8,00% cada uno.

A pesar de la presencia de los proveedores actuales de ropa interior, así como la amplia oferta de productos; el ingreso de las pymes de lencería, no se condena al fracaso, ya que, si hay un mercado cautivo para atender, que se logrará aprovechando las oportunidades que presenta el entorno, como el conocimiento del mismo, presentar productos atractivos a precios competitivos.

Otra situación que debe ser canalizada de manera positiva, es la presencia de productos en redes sociales, que da la percepción de estar a la vanguardia y el impacto que causa en el consumidor final, con compras en línea desde la comunidad de su hogar, minimizando costos con una herramienta que es relativamente barata y que atrae mucho al cliente actual, el reto es de fidelizar esos clientes, cumpliendo con las expectativas generadas y el producto entregado. El comercio electrónico (blogs, foros y redes sociales) es una estrategia de marketing importante dentro del sector de la ropa interior

Las pymes de lencería para permanecer en el mercado deben innovar, mejorando el proceso productivo, la eficiencia del capital humano, que se lo logra a través de la capacitación y apoyo financiero, lo cual incrementará la capacidad del trabajador y el uso eficiente de la materia prima disponible. La experiencia y creatividad será fundamental para llevar a cabo innovaciones, que a la postre representan crecimiento y el desarrollo de las pymes.

Las pymes de lencería deben organizarse y gestionar la creación de marcas, manejo de etiquetas propias que vayan ganando posicionamiento y reconocimiento en el mercado; para lo cual, es importante que se afiance el producto por su diseño y calidad de la tela, de manera paralela se debe reducir los costos y tiempos de producción.

Para finalizar, la idea de un clúster con prácticas comunes y complementarias se hace necesario para competir en igualdad de condiciones con la competencia existente. Esto permitirá el aprovechamiento y unificación de la materia prima utilizada, estandarizando la prenda y los terminados.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1 Conclusiones

Se determinó que el sector textil tiene una baja capacidad para aumentar la productividad por la inexistencia de economías de escala, ausencia de encadenamientos productivos y alta presencia de productos importados.

Se evidenció que las políticas públicas no han tenido resultados visibles de apoyo al emprendimiento textil en el corto plazo, no existe coordinación entre el sector privado y público que permitan establecer lineamientos para el sector.

Se determinó que el sector textil tiene un limitado valor agregado, baja capacidad de generar empleo, ausencia de economías de escala y se concentra en emprendimientos de subsistencia.

En base a la información receptada durante el proceso de análisis e investigación, se determina que existe una crisis por la falta de políticas públicas, acceso a líneas de crédito, creación de nuevas empresas, que repercute en la productividad y demanda de mano de obra baja.

Las pymes de lencería tienen escaso nivel de inversión, lo que se logra es producir el mismo tipo de confección y por ende disputar el mismo mercado, por lo que el cliente se enfoca en el precio y no en la calidad del producto.

Se determinó que la maquila es muy empleada en las pymes, lo que constituye una limitante ya que no genera desarrollo productivo tecnológico, ni mejora en los diseños y patrones de calidad en las prendas.

Se evidencia que los inicios de un cluster, deben darse en la parte comercial y que paulatinamente deben integrarse en la fabricación de confección como actividad principal.

Se determina que no hay confianza en el producto local; ya que, no hay una difusión oportuna sobre información de las prendas que generen un cambio de hábitos en el consumidor, que sin duda prefiere el producto exportado, mismo que ha llenado sus expectativas de comodidad, diseño y modelos, a pesar de manejar precios altos.

Se hace necesario que las pymes de lencería (que suelen tener una estructura y administración familiar), necesitan reestructurarse y pasar a una gestión administrativa acorde con los cambios que se producen en el entorno competitivo.

En la cadena productiva, es prioritario determinar los cuellos de botella, para aterrizar en procesos más eficientes, disminuyendo los costos o estructurarlos de mejor manera.

Se concluye que existe mucha informalidad en las pymes de lencería, siendo esto una limitación para conseguir financiamiento, contratos y por ende beneficios, a esto se suma la desconfianza y celos entre confeccionistas que dificulta la asociación empresarial.

En cuanto a los insumos que utilizan las pymes de lencería para la confección de ropa interior, se concluye que la mayoría son importados, lo que encarece la prenda y aumenta la brecha competitiva con el producto extranjero. Los insumos locales bajan la calidad de la prenda y se lo utiliza en menor medida.

## **2 Recomendaciones**

Es necesario crear programas de apoyo al emprendedor, o presionar en las mesas técnicas para que se emitan leyes para incentivar la producción y políticas para establecer relaciones comerciales con países que son mercados naturales como son los de frontera.

Es importante que se promueva espacios de capacitación en herramientas de planificación de negocio e investigación de mercado, para mejorar la toma de decisiones, involucrando al sector privado, a través de las asociaciones gremiales, y el sector público, con las instituciones que se relacionan con los emprendedores.

Impulsar el sector confecciones, procurando asociar a los productores que logre una real participación de todos los agentes económicos y aprovechamiento de la materia prima.

Se debe generar en la interna de las pymes las competencias gerenciales, impulsar apoyo tecnológico vía asesoramiento especializado y buscar espacios de mercados no atendidos.

Asimismo, de concientizar a los confeccionistas y a la mano de obra en la formación de asociaciones, generación de proyectos conjuntos con instituciones relacionadas al sector.

Se propone estar pendientes de los avances tecnológicos, que permitan buscar maquinaria que supla las grandes inversiones por temas alternativos.

Las pymes de lencería deben volcar sus esfuerzos hacia el reforzamiento y creación de marcas comerciales, que permitan posicionarse en un segmento de mercado específico, haciendo frente a su competencia directa.

Es pertinente pensar en la generación de clúster horizontal que permita hacer frente al producto importado y que tenga una ventaja competitiva en el mercado local.

Trabajar en sistemas de mejora en el proceso, mismos que permitan disolver posibles costos indirectos y que ayuden a sostener el costo de la materia prima, buscando además alternativas en el manejo del volumen de adquisición (siendo la alternativa el clúster).

Parte de la estrategia de las pymes de lencería, que repercute de manera directa en la efectividad y por ende del costo beneficio, es la preocupación interna, el método de promoción de productos, así como la especialización operativa y de la mano de obra para la mejora de los procesos.

Se sugiere buscar proveedores locales o en mercados de la frontera, que permitan mejorar la calidad de insumos con menor costo, otra alternativa podría ser el uso de material sustituto en la elaboración de las prendas.

Se recomienda generar alianzas estratégicas formales que permitan complementar servicios de manera ordenada, diluyendo la problemática en el manejo de servicios tercerizados que representa incurrir en costos para control de calidad.

Siempre será indispensable buscar formas de incentivar al personal de las pymes de lencería, capacitación permanente y rotación de responsabilidades que permitan oxigenar y motivar a los operarios.

Se necesita dar énfasis al servicio personalizado al cliente, los productos nacionales y la inyección tecnológica en el proceso de producción, que permita brindar un valor agregado y hacer frente a la competencia existente.



## Lista de Referencias

- abc. (30 de 09 de 2017). *La niña del Imperio Inca congelada por 500 años*. Obtenido de La niña del Imperio Inca congelada por 500 años: <http://www.abc.com.py/ciencia/la-nina-del-imperio-inca-congelada-por-500-anos-601090.html>
- Aite. (14 de 05 de 2020). *Asociación de Industriales Textiels del Ecuador*. Obtenido de <https://www.aite.com.ec/industria.html>
- Asamblea Nacional. (29 de diciembre de 2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. 14. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Bárcena, A. (19 de 10 de 2016). El Telégrafo. *Cepal prevé crecimiento económico para Ecuador en 2017*, pág. Económica.
- Bélisle, J. F. (1984). *Historia de la producción textil desde la Colonia hasta 1895*. Quito.
- Británica, E. (2015). En *Enciclopedia Británica*.
- Buenas tareas. (09 de 09 de 2014). *buenas tareas*. Obtenido de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Concepto-De-Lenceria/24017442.html>
- C., H. (2008). Estudio sobre el sector textil y confección. *Cuánto pesa la moda en la economía*. Colombia.
- Carreto, J. M. (2009). *Planeación Estratégica, Factores Críticos de Éxito*. Obtenido de <http://www.lpsi.eui.upm.es/MDes/TfcMetrica/GTFCE.htm>
- Cenec - Inec. (9 de 5 de 2020). *Inec 2010*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registro-843-745-empresas-en-2016/>
- Contreras, J. (2006 de 07 de 2006). *Josecontreras*. Obtenido de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>
- Definición. (2014). *Definicionyque.es*. Obtenido de <http://definicionyque.es/moda/>
- División de Estadísticas del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. ONU. (2004). *Servicio de Acreditación Ecuatoriano*. Recuperado el 9 de 8 de 2017, de [http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm\\_4rev4s.pdf](http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf)
- División de Estadísticas del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. ONU. (2008). *Servicio de Acreditación Ecuatoriano*. Recuperado el 9 de 8 de 2017, de [http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm\\_4rev4s.pdf](http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf)
- Duverger, C. (1979). *La fleur létale. Economie du sacrifice aztèque*. Seuil, Paris.
- Ecuador, B. C. (2019). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de Boletín de Prensa: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1182-la-economía-ecuatoriana-creció-06-en-el-primer-trimestre-de-2019>

- Ekos. (2018). Sector textil ecuatoriano. *Revista Ekos* .
- El telégrafo. (22 de 03 de 2015). *El telégrafo*. Recuperado el 07 de 08 de 2017, de [www.eltelegrafo.com.ec](http://www.eltelegrafo.com.ec)
- El Universo. (2019). La industria textil pide que se controle el contrabando en Ecuador. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1182-la-economía-ecuatoriana-creció-06-en-el-primer-trimestre-de-2019>
- Equipo Editorial Buenos Aires. (17 de 12 de 2012). *SlideShare*. Recuperado el 15 de 08 de 2017, de [www.buenosnegocios.com/notas/231-analisis-foda-diagnostico-decidir](http://www.buenosnegocios.com/notas/231-analisis-foda-diagnostico-decidir)>.
- Equipo Editorial Buenos Aires Negocios. (01 de 06 de 2002). *Un instrumento de aplicación práctica* . Recuperado el 10 de 08 de 2017, de [http://infomipyme.tmp.vis-hosting.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis\\_FODA%20\\_UAM\\_IADE.pdf](http://infomipyme.tmp.vis-hosting.com/Docs/NI/Offline/uam/Analisis_FODA%20_UAM_IADE.pdf)>.
- Flor de loto (s.f.). (01 de 01 de 2014). *Significados.com*. Recuperado el 11 de 08 de 2017, de <https://www.significados.com/flor-de-loto/>
- García, C. (2011). *Estadística Descriptiva y Probabilidades para Ingenieros*. Lima, Perú: Macro E.I.R.L.
- Gestión. (2015). Los dos lados de la tela. *Gestión*.
- Gómez, D., & Guanoluisa, L. (1998). *Factores limitantes para el desarrollo de la industria textil en el Ecuador período 1983-1992*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Gómez, M. (s.f.). *La Competitividad después de la Devaluación*. Recuperado el 03 de 03 de 2016, de <http://www.econlink.com.ar/competitividad-devaluacion>
- González, A. R. (1960). La organización Industrial . *Boletín Industrial Ecuatoriano*, 9,11 y 20.
- Grupo el Comercio. (2013). *Líderes*. Recuperado el 05 de 08 de 2017, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/competencia-crece-area-lenceria.html>
- Historia de la lencería*. (11 de 06 de 2011). Obtenido de Historia de la lencería: [http://taringa.net/posts/femme/14189921/La-histoita-de-la-lencería-\\_megapost:.html](http://taringa.net/posts/femme/14189921/La-histoita-de-la-lencería-_megapost:.html)
- historia de la ropa interior*. (11 de 06 de 2011). Obtenido de Historia de la ropa interior: [http://www.quo.es/cienciahistotia/histoita\\_de\\_la\\_ropa\\_interior](http://www.quo.es/cienciahistotia/histoita_de_la_ropa_interior)
- Hitt, M. A. (2012). *Administración Estratégica, Competitividad y globalización*. México: Abril Vega Orozco.
- Hora, L. (11 de febrero de 2016). *Lencería Ecuatorina gana mercado*.
- Industria Textil. (2015). *Ekos*.

- INEC. (2017). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua ESPAC: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/espac\\_2017/Informe\\_Ejecutivo\\_ESPAC\\_2017.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2017/Informe_Ejecutivo_ESPAC_2017.pdf)
- Inec. (2019). *Boletín Técnico*.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2010). Norma Técnica Ecuatoriana. *NTE INEN 2 537:2010*, 2. Quito.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2002). Clasificación Nacional de Actividades Económicas. *Unidad de Análisis*, 38.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). Clasificación Nacional de Actividades Económicas. *Unidad de Análisis*, 38.
- Jácome, H. E. (2010). Centro de investigaciones económicas de la pequeña y mediana empresa. Flacso. *Boletín mensual de análisis sectorial de MIPIMES*.
- Jean-Paul, D. (1994). Transformaciones regionales y organización del espacio nacional ecuatoriano entre 1830 y 1930. En D. Jean-Paul, *Historia y región en el Ecuador* (págs. 343-346). Quito.
- Lic. Ossorio, A. (2003). *Planeamiento Estratégico*. Madrid: Lic. María Estela Ripa.
- Milton, L. (1959). *La situación de la industria textil ecuatoriana*.
- Ministro de Industrias y Productividad. (15 de Marzo de 2017). El Comercio. *Sector textil es el segundo de Ecuador que genera más empleo*.
- Mortimore, M. y. (Mortimore, Michael y Zamora, Ronney. Serie de Desarrollo Productivo No. 46: “La competitividad internacional de Mortimore, Michael y Zamora, Ronney. Serie de Desarrollo Productivo No. 46: “La competitividad internacional de 1998). La competitividad internacional de la industria de prendas de vestir de Costa Rica. En M. y. Mortimore. Costa Rica.
- Perú, P. U. (11 de 02 de 2008). *Internacional Industrial Uniforme CIIU* . Recuperado el 03 de 03 de 2016, de <http://btpucp.pucp.edu.pe/ciiu/>
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia. *Harvard Business Review*, 1-2.
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. México.
- Porter, M. E. (2008). *Ser Competitivo*. España: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Proaño, F. M. (2015). Industria en Ecuador. *Ekos Negocios*, 50, 62.
- Proaño, F. M. (2015). La Industria en Ecuador. *EKOS*, 48.
- Proexport. (s.f.). *Relaciones Comerciales entre Colombia y Ecuador*. Recuperado el feb de 2016

- Quintero, R., & Silva, E. (1959). Ecuador: una nación en ciernes, tomo II. En R. Quintero, & E. Silva, *Anuario Ecuatoriano* (pág. 24). Quito: Universitaria.
- Registro Oficial. (s.f.). CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES. Quito. Recuperado el 29 de abril de 2017, de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Revista Líderes. (s.f.). *El Comercio.com*. Recuperado el 03 de mar de 2016, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/competencia-textileros-ecuatorianos>
- Saint-Geours, Y. (1994). Orígenes de la industria en el Ecuador (1860-1925). *Revista Ecuatoriana de la Historia Económica*, 139-182.
- SRI. (21 de julio de 2016). *Clasificación de actividad CIIU 4.0 - INEC*. Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- SUPERCIAS. (2018). *Superintendencia de Compañías Valores y Seguros*. Obtenido de Estudios Sectoriales: Panorama de las MIPYMES y Grandes Empresas en el Ecuador 2013 - 2017: <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/09/Panorama-de-las-MIPYMES-y-Grandes-Empresas-2013-2017.pdf>
- Ulloa, L. (2008). *Textiles prehispánicos: periodo tardío*. Obtenido de Wayback Machine.
- Univero, E. (21 de Febrero de 2020). *El Univer*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/02/21/nota/7750389/sector-textil-respalda-futuro-acuerdo-comercial-eeuu>
- Vásconez Esninosa, F. (1971). *Importancia de la industria textil para la economía ecuatoriana y estudio de algunos principios de organización de la fábrica La Internacional*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Venemedia. (23 de 02 de 2015). *Conceptos definición*. Recuperado el 08 de 08 de 2017, de <http://conceptodefinicion.de/industria/>
- Warshaw, L. J. (s.f.). *La industria textil: historia, salud y seguridad*.
- William, S. P. (2002). *Economía*. México: Mc Graw Hill.