C O C A I

CORPORACION ANDINA DE FOMENTO

ALIANZAS ESTRATÉGICAS DE PYMES DE LA REGIÓN ANDINA FRENTE AL TLC

TALLER DE PLANEACIÓN PARTICIPATIVA

REPORTE FINAL DEL TALLER
Guayaquil, Ecuador
Octubre 24 a Octubre 27

Preparado por

Carlos López Cerdán Ripoll
Antonio Maeso Ruiz
Paola López Cerdán Rodríguez

Bajo la coordinación y supervisión
Miguel Castilla
Olga Patricia Roncancio

México, D.F. y Montevideo, Uruguay
30 de Noviembre 2004

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN SOBRE LA SITUACION DEL TLC EN LOS PAISES ANDINOS

II. OBJETIVO GENERAL Y PARTICULARES DE LA CONSULTORIA

III. RESULTADOS

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

V. PLAN DE ACCION

VI. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGIA UTILIZADA

VII. DESARROLLO DEL TALLER

VIII. ANEXOS

1.- RESULTADOS: PERFILES DE PROYECTO
2.- PROGRAMA Y CONTENIDOS DE LA CONSULTORIA
3.- ENTRENAMIENTO DE FACILITADORES

3.1.- RELACION DE FACILITADORES
3.2.- AGENDA DE TRABAJO CON FACILITADORES
3.3.- TALLER DE ENTRENAMIENTO DE FACILITADORES
3.4.- PROYECTOS EN QUE PARTICIPARON LOS FACILITADORES

4.- TALLER CON LOS EMPRESARIOS
4.1.- RELACION DE EMPRESARIOS PARTICIPANTES EN EL TALLER
4.2.- AGENDA DE TRABAJO CON LOS EMPRESARIOS
4.3.- TALLERES CON EMPRESARIOS

4.3.1 PRIORIZACION DE OPORTUNIDADES
4.3.2 OBJETIVOS GENERALES
4.3.3 ACTIVIDADES
4.3.4 PERFILES DE PROYECTOS

5.- METODOLOGIA E INSUMOS DE INFORMACION
5.1.- TECNICAS DE PLANEACION PARTICIPATIVA KJ Y TKJ
5.2.- DOCUMENTO SEMILLA "FODAS"

5.2.1 FODA ALIMENTOS - AGROINDUSTRIA
5.2.2 FODA METAL – MECANICA
5.2.3 FODA TEXTIL – CONFECCION
5.2.4 FODA MADERA - MUEBLE

5.3.- DOCUMENTO SEMILLA "ANALISIS DE COMERCIO INTERNACIONAL – ESTADISTICAS" (5 años)

5.3.1 IMPORTACIONES DE LOS EE.UU. DEL MUNDO
5.3.2 IMPORTACIONES DE LOS EE.UU. DE AMERICA LATINA
5.3.3 IMPORTACIONES DE LOS EE.UU. DE LOS PAISES ANDINOS
5.3.4 IMPORTACIONES DE LOS EE.UU. DE ECUADOR
5.3.5 IMPORTACIONES DE LOS EE.UU. DE COLOMBIA
5.3.6 IMPORTACIONES DE LOS EE.UU. DE PERU
5.3.7 IMPORTACIONES DE LOS EE.UU. DE BOLIVIA

I. INTRODUCCIÓN SOBRE LA SITUACION DEL TLC EN LOS PAISES ANDINOS

Antecedentes:

La negociación de tratados de libre comercio es una tendencia mundial que busca ampliar el comercio internacional y la integración económica de las naciones. Las reglas básicas sobre las cuales se establecen dichos tratados podemos encontrarlas en el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio "GATT" (por sus siglas en inglés) suscrito por varios países en 1947. El GATT fija principios que rigen el comercio mundial, basándose en la no discriminación, previsibilidad, y un trato equivalente entre productos nacionales e importados.

En 1994, sobre la base del GATT, se crea la Organización Mundial de Comercio (OMC).

Actualmente, varios países del mundo han suscrito Tratados de Libre Comercio. Los ejemplos más relevantes para los países miembros de la Corporación Andina de Fomento (CAN) son los acordados entre Chile y Estados Unidos y, recientemente, el denominado CAFTA, firmado por los países centroamericanos con la nación norteamericana.

Las negociaciones del TLC con los países andinos comenzaron primero con Colombia y Perú, incorporándose después Ecuador. En el caso de Bolivia[1], este país solo participa como observador y Venezuela no esta incluida.

Colombia, Perú, Ecuador y Bolivia, ya forman parte del acuerdo de preferencias arancelarias ratificado en el 2003 y que les ofrece ciertas ventajas para exportar sus productos a Estados Unidos.

América Latina ha escogido la globalización[2] como el camino por recorrer durante los próximos años. Prueba de ello, son las negociaciones de acuerdos o tratados de libre comercio que iniciaron sus países miembros con Estados Unidos, el MERCOSUR y la Unión Europea (UE).

[1] Debido a lo pequeña que es la economía de este país andino.
[2] Allan Wagner (Secretario General de la CAN)

El 18 de noviembre del 2003, el representante comercial de los Estados Unidos, Robert Zoellick, anunció y notificó al Congreso de ese país, la decisión de negociar un Tratado de Libre Comercio con Colombia, Perú y Ecuador.

De mayo de 2004 a septiembre de 2004 la CAN ya participo en cuatro Rondas de Negociaciones del TLC, las cuales se mencionan a continuación:

I RONDA DE NEGOCIACIONES DEL TLC EN CARTAGENA

La primera ronda de negociaciones del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Ecuador, Colombia y Perú con Estados Unidos, fue realizada en Cartagena, Colombia: el 18 y 19 de mayo del 2004, se caracterizó por el intercambio de información entre los equipos negociadores y la definición de las modalidades de negociación para el resto del proceso.

Vale destacar el interés político del gobierno colombiano[3] para concluir este tratado con una firma beneficiosa para todos los países.

.

II RONDA DE NEGOCIACION DEL TLC EN ATLANTA

La segunda ronda de negociaciones del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Ecuador, Colombia y Perú y Estados Unidos, inicio el 14 de junio en Atlanta, se caracterizó por una mayor coordinación y presencia del equipo negociador ecuatoriano. Como parte del proceso de transparencia en la información se permitió el acceso a los medios de comunicación a las reuniones informativas del equipo negociador al las personas presentes en el cuarto adjunto, principalmente representantes del sector privado.

Cabe resaltar la posición unificada de los tres negociadores andinos en su pronunciamiento en la rueda de prensa de los cuatro jefes entorno a la disposición a defender los intereses nacionales en materia de propiedad intelectual.

Esta ronda sirvió para avanzar en las 12 mesas de trabajo compuestas por 23 temas y en las cuales se homologaron agendas, se discutieron intereses y se adoptaron metodologías para llegar con propuestas a la tercera ronda.

[3] Manifestado en el discurso del presidente de Colombia, Álvaro Uribe en la inauguración del evento.

III RONDA DE NEGOCIACIONES CON EL TLC EN LIMA

La tercera ronda de negociaciones del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Ecuador, Colombia y Perú, fue realizada en la capital peruana, Lima, del 26 al 30 de julio de 2004.

Esta tercera ronda ha sido considerada para muchos el punto de partida de las negociaciones, teniendo en cuenta que se empezarán a discutir las propuestas concretas de lo que quieren y están dispuestos a dar los países negociadores.

Para ello, las semanas previas se presentaron los documentos de solicitudes (lo que cada uno quiere) y de ofertas (lo que cada uno está dispuesto a dar), con el fin de llegar y discutir con base en puntos concretos.

Durante la tercera ronda de negociaciones, los países acordaron como objetivos principales los siguientes:

a. En base a las propuestas y contrapropuestas de los países andinos, recibir y analizar las primeras reacciones de los Estados Unidos.
b. Comprender claramente el contenido de las propuestas con la finalidad de contar con los elementos de juicio necesarios durante la IV ronda de negociación.
c. Continuar la discusión sobre los temas pendientes y revisar la nueva información que se presente;
d. Conocer las propuestas y contrapropuestas de los países andinos en las diversas áreas de negociación;

IV RONDA DE NEGOCIACIONES DEL TLC EN FAJARDO

La cuarta ronda de negociaciones del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Ecuador, Colombia y Perú, fue realizada en Fajardo, Puerto Rico, del 13 al 17 de septiembre de 2004.

La cuarta ronda avanzó en su primer día, con la operatividad de mesas tales como salvaguardias, propiedad intelectual, telecomunicaciones, acceso a mercados,

servicios transfronterizos, medidas sanitarias y fitosanitarias, inversiones, servicios financieros y política de competencia

La ronda permitió el avance especialmente en la presentación de textos andinos que hacían falta y la consolidación de los mismos con las propuestas que se habían hecho que buscan tener un solo texto para facilitar el trabajo de las próximas rondas.

II. OBJETIVO GENERAL Y PARTICULARES DE LA CONSULTORÍA

El día 27 de octubre de 2004 en Guayaquil, Ecuador se realizó un Taller de Planeación Participativa de Alianzas Estratégicas de PyMES de la Región Andina frente al TLC con el objeto de:

OBJETIVO GENERAL

Lograr acuerdos sobre los proyectos conjuntos a desarrollar por los empresarios e instituciones de los cuatro países andinos (Ecuador, Colombia, Perú y Bolivia), para aprovechar las oportunidades y retos del próximo tratado de libre comercio con los Estados Unidos, en cuatro sectores industriales:

- Alimentos – Agroindustria
- Metal – Mecánica
- Textil - Confección
- Madera – Mueble

OBJETIVOS PARTICULARES:

El propósito específico de la consultoría fue, que al finalizar el Taller de planeación participativa los participantes contaran con las capacidades para generar acuerdos sobre:

- Las oportunidades y retos del TLC para las pequeñas y medianas empresas (PyMES) de Ecuador, Colombia, Perú y Bolivia, elaborándose un documento preliminar que sistematice las conclusiones de los participantes del Taller sobre las oportunidades y retos para las PyMES de la región andina ante el TLC.

- La definición de perfiles de proyectos de cooperación empresarial y acción conjunta en el mediano plazo (3-5 años), elaborándose documento preliminar que contenga los perfiles de proyectos conjuntos de cooperación empresarial propuestos por los participantes del Taller para el mediano plazo

- El diseño de planes de acción a un año para llevar al terreno los proyectos conjuntos, elaborándose documentos preliminares que describan los planteamientos de planes de acción a un año para llevar al terreno los proyectos

III. RESULTADOS

En general se cumplieron y se superaron las expectativas del Taller:

Se logro:

- La definición, validación y priorización de las oportunidades de los cuatro sectores ante el TLC:
- La definición de objetivos a partir de las oportunidades.
- La definición de actividades para el logro de los objetivos.

Adicionalmente, se logro superar la expectativa del taller, al integrar los resultados de los puntos anteriores para el desarrollo de 12 perfiles[4] de proyectos de cooperación horizontal entre los empresarios de los cuatro países andinos que participaron la V Ronda de Negociaciones del TLC que se celebro en Guayaquil Ecuador

Los títulos[5] de los perfiles de los proyectos de cooperación obtenidos son los siguientes:

[4] Ver anexo 8.1.5
[5] Los proyectos se presentan de manera detallada en el Anexo 1

ALIMENTOS-AGROINDUSTRIA

1.- Acceso a capital.
2.- Asociatividad y alianzas estratégicas.
3.- Participación en mercados.

METAL MECANICO

1.- Cadena de valor del sector metalmecánico frente al TLC.
2.- Creación de la Red de CITES Andina.
3.- Plan de Fomento a la certificación de PyMES para su ingreso a los mercados internacionales.

TEXTIL CONFECCION

1.- Posicionamiento de las MIPyMES andinas en nichos de mercado diferenciados de EE.UU.
2.- Mecanismos de Acceso a materia prima con mejor calidad y menor precio.
3.- Acceso a transferencia de tecnología y conocimiento para las MIPyMES.

MADERA Y MUEBLE

1.- Incursión de las PyMES del sector en el mercado de USA.
2.- Atracción de capitales e inversiones en la cadena productiva de la madera.
3.- Cooperación para transferencia de tecnología.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

En los 12 perfiles de proyectos elaborados los empresarios de los cuatro países proponen trabajar en alianzas estratégicas para poder alcanzar los objetivos fijados y estar en capacidad de aprovechar las oportunidades de la apertura comercial con los Estados Unidos.

Se logro definir una primera base de cooperación y acción conjunta entre los cuatro países, lo cual pone en evidencia la disposición y visión de los empresarios de la región para definir y llevar al terreno proyectos de cooperación horizontal que les permitan aprovechar las oportunidades de la internacionalización que se están generando en la comunidad andina

Este primer esfuerzo constituye un piloto que rebasó las expectativas de los organizadores y que debe de ser capitalizado para profundizar las posibilidades de cooperación de los empresarios de la región en un mosaico más amplio de proyectos de tipo regional en otros sectores relevantes, no tocados en este primer trabajo[6], así como para lograr proponer proyectos específicos dentro de cada país

Finalmente se logro inducir en los empresarios un estado mental en el cual prevalece el espíritu de cooperación y de alianza ya de manera aislada es muy difícil que los empresarios puedan aprovechar las oportunidades de la internacionalización.

RECOMENDACIONES

Se recomienda enriquecer y proporcionar seguimiento a los doce perfiles proyectos propuestos ya que:

- Los empresarios participantes están interesados en que la CAF ofrezca seguimiento y supervisión para llevar a la práctica los proyectos que se desarrollaron.
- Los participantes y los facilitadores quedaron motivados para futuros eventos.

Se sugiere aprovechar este primer esfuerzo de cooperación regional recomendando a los empresarios y a las instituciones públicas y privadas de los cuatro países que incluyan dentro de la agenda interna, en proceso de elaboración en cada país, a los componentes por país de los doce perfiles de cooperación

[6] Cuero, calzado y marroquinería, Servicios de salud de alta complejidad, Turismo, Servicios de educación especializada y otros.

formulados o que bien los utilicen como una base a partir de la cual definan los proyectos nacionales que han de constituir la agenda interna

Se recomienda en el corto plazo ampliar la cobertura de los trabajos incluyendo otros sectores[7] con el objeto de que los empresarios de los cuatro países profundicen sus posibilidades de cooperación y de que las instituciones públicas y privadas cuenten con proyectos adicionales para incluir en sus respectivas agendas internas.

Se sugiere el profundizar a nivel nacional los perfiles de proyectos regionales de manera que cada país en lo individual pueda proponer un portafolio de proyectos específicos en convergencia con los proyectos de cooperación regional

V. SUGERENCIAS DE PLAN DE ACCION

A continuación se delinean algunas sugerencias para el seguimiento y profundización de los 12 perfiles de proyecto generados en Guayaquil, Ecuador durante la V Ronda de Negociaciones del TLC de los países andinos con los Estados Unidos.

I. Preparación de los proyectos regionales para su aprobación por parte de la cooperación internacional[8]:

- Nombrar coordinadores de cada uno de los proyectos[9]
- Revisar, profundizar y pulir los perfiles de los proyectos por parte de los coordinadores con consultas a los empresarios a través de los faciltadores de los otros países. Habrá que transformar a los perfiles de proyectos en verdaderos proyectos de acción conjunta y cooperación regional con el mayor rigor profesional

[7] Cuero, calzado y marroquinería, Servicios de salud de alta complejidad, Turismo, Servicios de educación especializada y otros.
[8] Los consultores internacionales que elaboran el presente informe, están en la mejor disposición de colaborar con la CAF en la instrumentación de estas actividades
[9] A partir de los 35 facilitadores que apoyaron a la coordinación del taller

- Elaborar planes de acción a partir de las actividades definidas para cada proyecto con el propósito de instrumentar las los instrumentos para la correcta ejecución de los proyectos[10]. Cada actividad deberá de ser desglosada en acciones específicas y para cada acción se deberá de definir: la clara descripción de la acción a ejecutar, la metodogía de trabajo, el responsable de la ejecución, el cronograma de tiempos, el costo y el impacto esperado
- Elaborar indicadores de gestión con el propósito de evaluar la eficacia de los avances en cada uno de los objetivos del perfil de proyecto durante la ejecución de cada proyecto en el terreno. Asimismo se sugiere elaborar un "set" de indicadores para la medición de la eficiencia con la cual se estarán desarrollando los planes de acción.
- Difundir los proyectos entre los sectores público y privado de cada uno de los cuatro países haciendo la sugerencia de que se utilicen dichos proyectos como parte de la agenda interna que estará elaborando cada país o bien como un insumo para los proyectos que subirán a la agenda interna en cada uno de los cuatro países
- Someter a los proyectos a la cooperación internacional para su aprobación y próxima ejecución

II. Seguimiento de la ejecución de los proyectos una vez aprobados por la cooperación internacional[11]:

- Instrumentar la ejecución de los proyectos por parte de los coordinadores, facilitadores y empresarios, delegando responsabilidades y tiempos de acuerdo con los cronogramas definidos en los planes de acción
- Inicio de la ejecución de los proyectos
- Seguimiento, monitoreo y evaluación de los avances de los proyectos por parte del equipo de consultores internacionales. Se recomienda realizar dos misiones de seguimiento y evaluación: la primera a los 3 meses de haber iniciado los proyectos y la segunda a los nueve meses.[12]

[10] Cada plan de acción deberá de tener claramente definidas: acciones a realizar, metodología, responsables y cronogramas

[11] Los consultores internacionales que elaboran el presente informe, están en la mejor disposición de colaborar con la CAF en la instrumentación de estas actividades

[12] Se sugiere evaluar: el avance del proyecto, el desempeños de los empresarios ejecutores y el desempeño del coordinador y facilitadores

III. Sugerencias para la generación de perfiles de proyectos adicionales[13] en otros sectores prioritarios, como continuación y ampliación de los trabajos realizados en Guayaquil (con el objeto de que los empresarios de los cuatro países profundicen sus posibilidades de cooperación y de que las instituciones públicas y privadas cuenten con proyectos adicionales para incluir en sus respectivas agendas internas).

- Elaboración de preparativos por parte de los consultores internacionales
- Entrenamiento y/o sintonización de los facilitadores nacionales que apoyaran a la coordinación del taller
- Conducción de la reunión de trabajo con los empresarios para la elaboración de perfiles de proyectos
- Documentación de los perfiles de proyecto obtenidos
- Definición de mecanismos de seguimiento y evaluación

IV. Sugerencias para la generación de perfiles de proyectos a nivel nacional[14] que permitan profundizar los perfiles de proyectos de cooperación a nivel regional, de manera que cada país en lo individual pueda proponer un portafolio de proyectos específicos en convergencia con los proyectos de cooperación regional:

- Elaboración de preparativos por parte de los consultores internacionales
- Entrenamiento y/o sintonización de los facilitadores nacionales que apoyaran a la coordinación del taller
- Conducción de reunión de trabajo con los empresarios para la elaboración de perfiles de proyectos
- Documentación de los perfiles de proyecto obtenidos
- Definición de mecanismos de seguimiento y evaluación

[13] Los consultores internacionales que elaboran el presente informe, están en la mejor disposición de colaborar con la CAF en la instrumentación de estas actividades

[14] Los consultores internacionales que elaboran el presente informe, están en la mejor disposición de colaborar con la CAF en la instrumentación de estas actividades

VI. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGIA UTILIZADA

La consultoría fue coordinada por tres consultores internacionales, (que son los que elaboraron el presente informe) y quienes desarrollaron las dos metolodologías[15] para asegurar el éxito de la reunión del 27 de octubre.

- **Diseño de la estrategia de la reunión:**
  Los consultores internacionales diseñaron una estrategia para poder elaborar los doce perfiles de proyectos (durante la reunión del 27 de octubre), a partir de los siguientes componentes: las oportunidades, los retos, priorización de las oportunidades, objetivos generales y específicos, actividades para alcanzar objetivos, resultados, justificación e índices de logro.

- **Elaboración de los talleres y guías de trabajo para la reunión:**
  Los consultores internacionales diseñaron cinco talleres[16] con cinco cuadros de resultados[17] cada uno, para lograr los objetivos de la reunión. Adicionalmente se desarrollo una guía[18] para trabajar con las metolodologías de planeación participativa KJ y TKJ.

  A continuación se enuncian los talleres diseñados y los respectivos cuadros de resultados que se derivan de cada taller:

  Talleres:
  - ✓ Taller 1ª: Oportunidades y retos ante el TLC.
  - ✓ Taller 1: Validación y priorización de las oportunidades y retos ante el TLC.
  - ✓ Taller 2: Propuestas de objetivos de cooperación empresarial.
  - ✓ Taller 3: Propuesta de actividades para el logro de los objetivos
  - ✓ Taller 4ª: Documentación de los proyectos de cooperación empresarial.

  Cuadros de resultados:
  - ✓ Cuadro 1ª: Oportunidades y retos de las PyMES andinas ante el TLC.

[15] Metodología para facilitadores en el adiestramiento del día 26 y metodología para empresarios en el taller del día 27
[16] Ver anexos 3 y 8
[17] Ver del anexo 8.1 al 8.1.5
[18] Ver anexo 9

- ✓ Cuadro 1: Validación y priorización de las oportunidades de las PyMES andinas ante el TLC.
- ✓ Cuadro 2: Relación de objetivos a lograr en el mediano plazo para aprovechar las tres oportunidades prioritarias ante el TLC
- ✓ Cuadro 3: Relación de actividades a desarrollar en el mediano plazo para el logro de los tres objetivos prioritarios ante El TLC.
- ✓ Cuadro 4ª: Documentación de los perfiles de proyectos de colaboración de PyMES y/o instituciones de la región andina ante el TLC.

- **Talleres de sensibilización para los facilitadores**

El día 26 de octubre se realizó un taller de sensibilización orientada a transmitir a los facilitadores las herramientas de trabajo y a infundirles compromiso y auto confianza. Durante el taller se abordaron los siguientes temas:

a) Alineación de conceptos.
b) Compromiso de participación y responsabilidades compartidas.
c) Mecanismos de participación.
d) Reglas de participación.

- ✓ Participación sensorial de integrantes del equipo de facilitadores.
- ✓ Alineación de conceptos, homogeneización de expectativas.
- ✓ Generación de ambiente de trabajo – creencias.
- ✓ Solución de conflictos “Tener razón”.
- ✓ Responsabilidad: RESULTADO = INTENCION + MECANISMO.
- ✓ Motivación: “TENGO QUE” “Todo en tu vida es tu elección”.
- ✓ Valor de la palabra.
- ✓ Reglas de participación.

- **Adiestramiento práctico a los facilitadores[19]:**

[19] Ver lista de facilitadotes anexo 4

Posteriormente se realizó un Taller orientado a desarrollar en los facilitadores las habilidades y capacidades para el manejo de las metodologías de planeación participativa KJ y TKJ.

METODOLOGIA UTILIZADA PARA ADIESTRAR A LOS FACILITADORES

Los consultores internacionales adiestraron a un grupo de 23[20] facilitadores, el día 26 de Octubre en Guayaquil, Ecuador, los cuales apoyaron a los consultores para coordinar el taller de trabajo con los empresarios de los cuatro países el día 27 de octubre, durante la V Ronda de Negociaciones del TLC.

- A los facilitadores se les adiestro con un "Taller de alineación de conceptos, compromisos de participación y responsabilidades compartidas" (motivación), para poder lograr los objetivos planeados en el taller del día 27 de octubre.

- A los facilitadores se les adiestro en el manejo de las metodologías de planeación participativa KJ y TKJ para que la aprendieran y la aplicaran con los empresarios en el taller del día 27 de octubre.
- A los facilitadores se les entregaron los documentos con información semilla[21], para que pudieran desarrollar el taller 1ª[22], el día 26 de octubre de 2004.

Documentos con información semilla:

- ✓ FODAS[23] de los cuatro sectores y de los cuatro países andinos participantes.
- ✓ Información de comercio internacional – Estadísticas de las importaciones mundiales de EE.UU., importaciones de EE.UU. de América Latina, importaciones de EE.UU. de los Países Andinos e importaciones de EE.UU. de cada País Andino, que participó en la "V Ronda de negociaciones del TLC"

[20] Ver anexo 4
[21] Ver del anexo 10 al 10.1.4 y del 11 al 11.1.7
[22] Ver anexos 3 y 8.1
[23] Análisis de fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas

- Se seleccionó[24] a los facilitadores para el desarrollo de funciones de coordinación en las mesas de trabajo con los empresarios participantes el día 27 de octubre.

METODOLOGIA TALLER

El día 27 de Octubre de 2004 en Guayaquil, Ecuador durante la "V Ronda de Negociaciones del TLC", los tres consultores internacionales junto con los veintitrés facilitadores realizaron el "Taller de Planeación Participativa de Alianzas Estratégicas de PyMES en la Región Andina frente al TLC".

- Se organizaron las mesas de trabajo de los cuatro sectores (alimentos-agroindustria, metal-mecánica, textil-confección y madera-mueble)

- Los consultores internacionales definieron los objetivos del taller y explicaron a los empresarios la mecánica de trabajo

- A los empresarios participantes se les entrego la información básica de trabajo: un análisis de oportunidades ante el TLC (taller 1ª[25], el cual fue desarrollado por los facilitadores un día anterior, para que los asistentes al taller pudieran elaborar los talleres 1, 2, 3 y 4ª[26] (ver anexos de talleres y cuadros)

- Los facilitadores aplicaron con los empresarios participantes las metodologías de planeación participativa KJ y TKJ.

- Los empresarios procedieron a realizar los trabajos para la obtención de los resultados esperados.

VII. DESARROLLO DEL TALLER

La estructura del contenido del taller, tal y como se ha comentado anteriormente, estuvo dividida en tres partes según se detalla a continuación:

[24] Ver anexo 5
[25] Ver anexos 3 y 8.1
[26] Ver del anexo 8 al 8.1.5

Parte I: Diseño de la estrategia, desarrollo de formularios y guías por parte de los tres consultores internacionales

Los tres consultores internacionales trabajaron dos semanas antes del taller desarrollando todos los materiales[27] a utilizar en el adiestramiento a facilitadores y las herramientas para el desarrollo del taller del día 27

Los tres consultores internacionales, se reunieron en Guayaquil, Ecuador los días 24 y 25 de Octubre de 2004 para afinar los materiales y la metodología a utilizar durante el adiestramiento y durante la coordinación del taller.

Parte II[28]: Formación de facilitadores

- El día 26 los tres consultores internacionales adiestraron a los 23[29] facilitadores que los apoyaron en el desarrollo del taller del día 27.
- Los consultores internacionales les dieron una charla a los facilitadores sobre el proceso de la internacionalización e importancia de la asociatividad para la internacionalización de PyMES.
- Los consultores internacionales realizaron con los facilitadores varios talleres para alinear los conceptos, para comprometerlos y motivarlos[30].
- Los consultores internacionales adiestraron a los facilitadores en el manejo de las metodologías de planeación participativa KJ y TKJ.
- Los consultores internacionales les entregaron a los facilitadores documentos con información semilla[31] para poder desarrollar el taller 1ª.
- Los veintitrés facilitadores participantes procedieron de las siguientes instituciones:

• MICIP	• Ecuador
• CAPIG	• Ecuador
• CAPEIPI	• Ecuador
• CORPEI	• Ecuador

[27] Talleres y Guías
[28] Ver agenda de trabajo con facilitadores, anexo 2
[29] Ver anexo 4
[30] Ver metodología de facilitadores
[31] Ibidem 20

• CAF	• Organismo Regional
• MINCOMERCIO	• Colombia
• CAMARA DE CCIO DE BOGOTA	• Colombia
• ACOPI	• Colombia
• PROMPYME	• Perú
• PROMPEX	• Perú
• MINCETUR	• Perú
• CEPROBOL	• Bolivia
• CENTRO PROMOCION BOLIVIA	• Bolivia
• UNIDAD DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD	• Bolivia

Parte III[32]: Realización del taller con los empresarios

Participaron en el taller 186[33] empresarios, los cuales fueron situados en las cuatro mesas de trabajo.

- Los consultores internacionales ofrecieron una introducción a la metodología de los talleres y los compromisos de participación a los empresarios participantes.

- Los facilitadores bajo la coordinación de los consultores internacionales coordinaron a los empresarios participantes durante **cuatro horas y media** para que realizaran las siguientes actividades:

  - **Taller 1[34] "**Oportunidades para las PyMES Andinas ante el TLC**"**, los participantes establecieron las tres principales prioridades de las oportunidades para poder elaborar perfiles de proyectos, detallados en el taller 4.
  - **Taller 2[35] "**Propuesta de objetivos de cooperación empresarial**"**, en donde los participantes elaboraron una relación de objetivos a lograr en un mediano plazo para las 3 oportunidades prioritarias ante el TLC, las cuales seleccionaron en el taller 1.

[32] Ver agenda de trabajo con participantes, anexo 6
[33] Ver anexo 7
[34] Previo a este taller los facilitadotes realizaron el taller 1ª y ellos establecieron las oportunidades y los retos, ver anexo 8.1.2
[35] Ver anexo 8.1.3

- **Taller 3**[36] **"**Propuestas de actividades para el logro de objetivos**"**, los participantes elaboraron una relación de las actividades a desarrollar en el mediano plazo para lograr los tres objetivos prioritarios ante el TLC.
- **Taller 4a**[37] "Documentación de los proyectos de cooperación empresarial", en este taller los participantes elaboraron los perfiles de proyectos de colaboración de PyMES y/o Instituciones de la Región Andina ante el TLC, obteniendo un total de 12 perfiles de proyectos, 3 por cada sector.

- Los consultores internacionales impartieron una charla a los empresarios participantes de los "Mecanismos asociativos como herramientas de internacionalización de PyMES".

- Finalizando el taller 4ª, se realizó una presentación de los 3 perfiles de proyectos obtenidos por cada mesa de trabajo, sumando un total de 12[38] perfiles de proyectos.

Horas de trabajo

Los consultores internacionales trabajaron durante dos semanas previas al evento para elaborar los documentos con información semilla, y empezar a diseñar los talleres y guías de trabajo. Los días 24 y 25 de Octubre se reunieron en Guayaquil, Ecuador para afinar los materiales previamente desarrollados. El día 26 de Octubre trabajaron nueve horas sintonizando y adiestrando a los facilitadores. El día 27 trabajaron con los facilitadores antes del taller cinco horas y con los empresarios participantes y facilitadores trabajaron el mismo día 27 cuatro horas y media durante el taller, sumando nueve horas y media el día 27.

[36] Ver anexo 8.1.4
[37] Ver anexo 8.1.5
[38] Ver del anexo 8.1.5

VIII. ANEXOS

ANEXO 1

RESULTADOS:

PERFILES DE PROYECTO

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

SECTOR : ALIMENTOS- AGROINDUSTRIA	
GENERALES	
Titulo del Proyecto: "Acceso a capital"	
Sector de referencia: Agroindustrial	
Denominación de la oportunidad que aprovecha	1. Recursos disponibles de cooperación internacional para el fortalecimiento del sector agroindustrial. 2. Acceso a recursos financieros en condiciones más competitivas
Denominación de los retos a enfrentar	1. Crear un fondo de capital para inversiones en cultivos transitorios, permanentes y en equipos de industrialización. 2. Diseño de esquemas y productos que permitan mejorar el acceso al financiamiento
OBJETIVO	
Objetivo General	Disponer de fondos de inversión y de financiamiento multilateral que permitan la industrialización del sector agropecuario.
Objetivos específicos	1. Contar con un banco de proyectos específicos de desarrollo que sean bancables, articulados con programas de desarrollo sectorial y regional. 2. Establecer mecanismos que garanticen el acceso a los fondos identificados para proyectos asociativos con tasas de interés de fomento.
RESULTADOS	
Resultados tangibles a obtener en el corto, mediano y largo plazo	**Corto Plazo:** Fondos de inversión disponibles. **Mediano Plazo:** Industrialización del sector agropecuario. **Largo Plazo:** Proyectos de mayor envergadura integrando varios eslabones de la cadena.
JUSTIFICACIÓN	
Beneficios a obtener	Mejora el retorno de la inversión
Problema que resuelve	Falta de recursos financieros

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

ACTIVIDADES	
Grandes grupos de actividades a realizar en el mediano plazo	**Actividad** 1. Preparar proyectos y planes de negocios rentables. 2. Crear mecanismos simples para un acceso directo al fondo
INDICADORES DE LOGRO	
Indicadores de medición para medir el avance en el logro de objetivos **Objetivo 1**	**Nombre Indicador:** Fondo disponible. **Parámetro a medir:** Plazo en puesta a disposición. **Procedimiento de calculo:** **Norma de referencia:** **Frecuencia de medición:** **Fuente:** Banca multilateral. **Responsable:** CAF

SECTOR: ALIMENTOS – AGROINDUSTRIA	
GENERALES	
Titulo del Proyecto: "Asociatividad y alianzas estratégicas"	
Sector de referencia: Agroindustrial	
Denominación de la oportunidad que aprovecha	Base productiva de la región Andina en manos de las PYMES con posibilidad de aliarse para ser más competitivas.
Denominación de los retos a enfrentar	Promover la integración de las cadenas agroalimentarias regionales
OBJETIVO	
Objetivo General	Promover y consolidar procesos de asociatividad y articulación de redes empresariales para fortalecer la cadena productiva y hacer la competitiva a nivel sectorial y regional.
Objetivos específicos	1. Fortalecer la cadena mediante el aprovechamiento de economías de escala para la disminución de costos de producción, comercialización e investigación y desarrollo. 2. Fortalecer la oferta de productos con mayor valor agregado y calidad.
RESULTADOS	
Resultados tangibles a obtener en el corto, mediano y largo plazo	**Corto Plazo:** Actores identificados y sensibilizados. **Mediano Plazo:** Organizaciones articuladas en redes empresariales. **Largo Plazo:** Organizaciones competitivas.
JUSTIFICACIÓN	
Beneficios a obtener	Articulación de las unidades productivas.
Problema que resuelve	Micro dispersión de los actores.
ACTIVIDADES	
Grandes grupos de actividades a realizar en el mediano plazo	**Actividad:**

	1. Capacitación y especialización de los productores. 2. Organizar y fortalecer las organizaciones de productores. 3. Simplificar los requisitos de formalización. 4. Promover encuentro para intercambio de experiencias exitosas.
INDICADORES DE LOGRO	
Indicadores de medición para medir el avance en el logro de objetivos **Objetivo 1**	**Nombre Indicador:** Alianzas estratégicas suscritas. **Parámetro a medir:** Número de alianzas estratégicas suscritas. **Procedimiento de calculo:** Contabilización de contratos y/o convenios. **Norma de referencia:** Doce alianzas estratégicas. **Frecuencia de medición:** Trimestral **Fuente:** Informes de empresas participantes. **Responsable:** Ejecutor del proyecto

SECTOR : ALIMENTOS – AGROINDUSTRIA	
GENERALES	
Titulo del Proyecto: **"Participación en Mercados"**	
Sector de referencia: Agroindustrial	
Denominación de la oportunidad que aprovecha	El 7% de las importaciones de los Estados Unidos de Productos agrícolas y agroindustriales provienen de los países andinos lo cual representa una oportunidad de crecimiento
Denominación de los retos a enfrentar	Desarrollar un programa de inteligencia de mercados que defina productos, precios, plaza, competidores y tamaño de mercado.
OBJETIVO	
Objetivo General	Identificar las oportunidades de mercado para incrementar la oferta exportable.
Objetivos específicos	1. Fortalecer la I&D de productos para ampliar la oferta exportable. 2. Disponer de estudios de mercado que permitan reorientar la producción regional. 3. Posicionar productos de origen andino a partir de la creación de imagen de marca
RESULTADOS	
Resultados tangibles a obtener en el corto, mediano y largo plazo	**Corto Plazo:** Contar con el sistema de información de mercados en la Región Andina **Mediano Plazo:** Establecer los incrementos anuales de crecimiento de la oferta exportable y precisar los requerimientos de tecnología, conocimiento y recurso humano **Largo Plazo:** Posicionamiento en producto
JUSTIFICACION	
Beneficios a obtener	1. Mejor aprovechamiento de la infraestructura productiva 2. Mejorar la redistribución de los ingresos 3. Generación de empleo
Problema que resuelve	1. Desempleo 2. Contracción del mercado 3. Productividad

ACTIVIDADES	
Grandes grupos de actividades a realizar en el mediano plazo	**Actividad** 1. Diseñar e implementar un sistema de inteligencia de mercado (precio/competencia/tamaño de mercado) en red. 2. Diseñar e implementar programa de asesoramiento en normas sanitarias y adaptación de etiquetas en un marco de competencia leal (libre de subvenciones y ayudas internas). 3. Programa de inocuidad (BPA + BPM + BPC). 4. Diseñar e implementar programa de certificación orgánica. 5. Diseñar e implementar programas de participación en ferias y ruedas de negocio. 6. Diseñar e implementar programas de capacitación para mejorar la producción y productividad.
INDICADORES DE LOGRO	
Indicadores de medición para medir el avance en el logro de objetivos	**Nombre Indicador:** Exportaciones **Parámetro a medir:** % de incremento en las exportaciones del sector **Procedimiento de cálculo:** año calendario actual vs. año anterior **Norma de referencia:** **Frecuencia de medición:** Mensual **Fuente:** Gobierno **Responsable:** Alianza productiva **Nombre Indicador:** Numero de demandas Identificadas en el sistema **Parámetro a medir:** Demanda vs. Oferta **Procedimiento de cálculo:** Porcentaje de demandas identificadas dividido número de negocios cerrados de estas demandas. **Norma de referencia:** **Frecuencia de medición:** semestral **Fuente:** sistema **Responsable:** Alianzas productivas

	Nombre Indicador: Capacidad productiva **Parámetro a medir:** Eficiencia de Producción **Procedimiento de calculo:** fórmulas de productividad **Norma de referencia:** **Frecuencia de medición:** mensual **Fuente:** empresas **Responsable:** sector productivo

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

SECTOR: METAL - MECANICO	
GENERALES	
Titulo del Proyecto: "Cadena de valor del Sector Metalmecánico frente al TLC."	
Sector de referencia	Metalmecánica
Denominación de la oportunidad que aprovecha	Entrar al mercado Estadounidense mediante la subcontratación internacional para las empresas de los tres países.
Denominación de los retos a enfrentar	✓ Sucumbir a la economía de escala de Estados Unidos. ✓ Lograr la reapertura de las líneas de crédito (en caso de Ecuador Eximbank). ✓ Enfrentar a compañías Estadounidenses con tecnología de punta. ✓ Que no se alcance a superar el nivel de desconfianza entre los miembros de la cadena.
OBJETIVO	
Objetivo General	Formar parte de una cadena de valor internacional para la creación de alianzas estratégicas con empresas de otros países.
Objetivos específicos	✓ Desarrollar una metodología de integración internacional a través de un modelo de demanda. ✓ Fortalecer, desarrollar, la cadena de valor interna de tecnología blanda y dura. ✓ Desarrollar modelos de sub-contratación interna mediante modelos de negociación integrativos y/o asociativos.
RESULTADOS	
Resultados tangibles a obtener en el corto, mediano y largo plazo	**Corto Plazo** ✓ Cadenas internas integradas. ✓ Nichos subcontratables definidos. ✓ Registros de clientes. ✓ Variables de competitividad identificadas y medidas en relación con los competidores. ✓ Líneas de fomento identificadas. **Mediano Plazo** ✓ Cadenas integradas a nivel regional ✓ Subsanar las debilidades individuales de cada uno de los socios de la cadena. ✓ Programas de capacitación y asistencia técnica en marcha. ✓ Experiencias de subcontratación desarrolladas y

	ascenso en la cadena de subcontratación (pre ensamble). **Largo Plazo** Ascenso en la cadena a ensamble. Cadena desarrollada interna y externamente, posesionada y en proceso de crecimiento.
JUSTIFICACION	
Beneficios a obtener	✓ Mantenernos dentro del sistema productivo. ✓ Asegurar el desarrollo económico y social de nuestros países. ✓ Generar riquezas con responsabilidad social empresarial.
Problema que resuelve	Dificultades de integración, confianza, cultura y autoestima.
ACTIVIDADES	
Grandes grupos de actividades a realizar en el mediano plazo	Mediante inteligencia de mercados identificar los nichos de mercado sub-contratables. ✓ Contactar potenciales clientes. ✓ Participar en ferias de sub-contratación. ✓ Realizar benchmarking con potenciales competidores. Exigir una política marco que incluya aspectos financieros, asistencia técnica, capacitación y desarrollo tecnológico que promueva la sub-contratación interna e internacional. Desarrollo de proveedores. ✓ Generar relaciones ínter empresariales confiables, legítimas y perdurables. ✓ Establecer mecanismos de información y canales de comunicación de doble vía.
INDICADORES DE LOGRO	
Indicadores de medición para medir el avance en el logro de objetivos **Objetivo 1** *Integrarse a una cadena de valor internacional (USA)*	**Nombre Indicador** **Parámetro a medir** **Procedimiento de calculo** **Norma de referencia** **Frecuencia de medición** **Fuente** **Responsable**

SECTOR: METAL – MECANICO	
GENERALES	
Titulo del Proyecto: "Creación de la Red de CITE´s Andina"	
Sector de referencia	Metal mecánico
Denominación de la oportunidad que aprovecha	Acceder a tecnología a través de transferencia de conocimiento y tecnología.
Denominación de los retos a enfrentar	Creación y fortalecimiento de las Cites en cada país andino
OBJETIVO	
Objetivo General	Creación de la red Andina de CITEs
Objetivos específicos	1.- Creación de un sistema de inteligencia tecnológica de la oferta y demanda de la región y prospección del mercado. 2.- Creación y fortalecimiento de los CITES en cada país andino 3.- Creación de Alianzas Estratégicas Tecnológicas entre actores. 4.- Generación de un Fondo de Asistencia Técnica, Capacitación e Inversión Tecnológica. 5.- La creación como política de estado para que exista la participación nacional para fomentar y priorizar la transferencia tecnológica en proyectos de fondos públicos.
RESULTADOS	
Resultados tangibles a obtener en el corto, mediano y largo plazo	**Corto Plazo** Fondos de pre-inversión para el desarrollo de las actividades **Mediano Plazo** Contar con CITEs en cada país **Largo Plazo** Contar con la Red CITEs Andina.
JUSTIFICACION	
Beneficios a obtener	Lograr la competitividad del Sector
Problema que resuelve	Brecha tecnológica de la región.
ACTIVIDADES	

Grandes grupos de actividades a realizar en el mediano plazo	Actividad: La formulación de un proyecto que genere un fondo para el desarrollo tecnológico de la región. Actividad: Campaña de sensibilización regional para la incorporación de la tecnología como tema prioritario Actividad: Mapeo de sector tecnológico a nivel país para articular la red andina. Actividad: Establecimiento de alianzas de universidades, actores privados y públicos.
INDICADORES DE LOGRO	
Objetivo 1 *El desarrollo de una red andina de Centros de Investigación y Transferencia Tecnológica (CITEs)*.	**Nombre Indicador** **Parámetro a medir** **Procedimiento de calculo** **Norma de referencia** **Frecuencia de medición** **Fuente** **Responsable**

SECTOR: METAL MECANICO	
GENERALES	
Titulo del Proyecto: "Plan de Fomento a la certificación de PyMES para su ingreso a los mercados internacionales"	
Sector de referencia	Metal-mecánico
Denominación de la oportunidad que aprovecha	Incremento de cantidad de empresas con sistemas de gestión de la calidad.
Denominación de los retos a enfrentar	
OBJETIVO	
Objetivo General	Lograr un crecimiento progresivo de PyMES certificadas mediante el acceso real a un programa nacional de SGC para facilitar su ingreso a los mercados internacionales.
Objetivos específicos	✓ Tener un ente certificador descentralizado que cubra las principales ciudades. ✓ Fortalecer los gremios sectoriales para que lideren la capacitación del personal en temas de SGC. ✓ Conseguir co-financiación para lograr la certificación. ✓ Incentivar tributariamente a las empresas que implementan un SGC. ✓ Capacitar al recurso humano de la región que promueva y fomente los SGC y estimule la creación de alianzas estratégicas mediante metodología asociativa.
RESULTADOS	
Resultados tangibles a obtener en el corto, mediano y largo plazo	**Corto Plazo** Plan de financiamiento aprobado por las entidades cooperantes comprometidas. Acercamiento con PyMES del sector contactadas e interesadas en implementación de SGC **Mediano Plazo** Empresas PyME ya implementadas o en proceso de implementación. Recurso humano capacitado y trabajando directamente con PyMES. Compromiso empresarial con la calidad. **Largo Plazo** Cultura empresarial enfocada a la calidad y la exportación.

JUSTIFICACION	
Beneficios a obtener	Ser reconocidos como empresas que exportan productos con calidad y que cumplen normas internacionales.
Problema que resuelve	Riesgo de desaparición de PyMES, con sus consecuencias sociales por falta de competitividad.
ACTIVIDADES	
Grandes grupos de actividades a realizar en el mediano plazo	✓ Actividad: Tener un ente certificador descentralizado que cubra las principales ciudades. ✓ Actividad: Fortalecer los gremios sectoriales para que lideren la capacitación del personal en temas de SGC. ✓ Actividades: Conseguir co-financiación para lograr la certificación. ✓ Actividades: Incentivar tributariamente a las empresas que implementan un SGC. ✓ Actividades: Capacitar al recurso humano de la región que promueva y fomente los SGC y estimule la creación de alianzas estratégicas mediante metodología asociativa.
INDICADORES DE LOGRO	
Indicadores de medición para medir el avance en el logro de objetivos **Objetivo 1** *Lograr un crecimiento progresivo de PyMES certificadas mediante el acceso real a un programa nacional de SGC para facilitar su ingreso a los mercados internacionales.*	**Nombre Indicador:** Crecimiento de PyMES Certificadas **Parámetro a medir:** Cantidad de PyMES certificadas. **Procedimiento de calculo:** Incremento porcentual periódico. **Norma de referencia:** **Frecuencia de medición:** anual **Fuente:** Directa **Responsable:** Todos

SECTOR: TEXTIL CONFECCIONES	
GENERALES	
Titulo del Proyecto: "Posicionamiento de las MIPyMES andinas en nichos de mercado diferenciados de EE.UU."	
Sector de referencia:	TEXTIL CONFECCIONES
Denominación de la oportunidad que aprovecha	Apertura de mercados puntuales en EE.UU. para productos textiles diferenciados provenientes de los países Andinos
Denominación de los retos a enfrentar	*Cumplir con las normas de calidad* • Elevar las capacidades de las MIPyMES para cumplir con las normas técnicas *Desarrollo de marcas propias* • Trabajar en la diferenciación de producto • Identificar las nuevas tendencias del consumidor *Desarrollo de diseño* • Desarrollar productos y colecciones con mejores diseños • Mejorar los programas de diseño patronaje y corte • Concentración en pocos productos y pocos clientes *Mejorar los canales y mecanismos de información* • Generar sistemas de comercialización eficientes • Ampliación de información sobre el mercado americano y establecimiento de contactos comerciales
OBJETIVO	
Objetivo General	Incrementar el volumen de exportaciones de MIPyMES andinas a EE.UU., logrando un posicionamiento en nichos de mercado con productos diferenciados y con mayor valor agregado.
Objetivos específicos	1. Posicionamiento en nichos de mercado con productos diferenciados 2. Lograr acceso al mercado de las compras Estatales y Federales de los EE.UU. 3. Generar alianzas estratégicas para llegar al mercado de los EEUU 4. Mejorar la capacidad de las MIPyMES cumpliendo las normas y procedimientos internacionales
RESULTADOS	
Resultados tangibles a obtener en el corto, mediano y largo plazo	**Corto Plazo**

	Creación de redes empresariales entre empresarios MIPyMES andinos del sector textil-confecciones Formulación de propuestas técnicas para implementar sistemas conjuntos de inteligencia comercial Implementación de Ruedas de Negocios conjuntas con participación de empresarios USA Formulación de Programas de Exportación Directa e Indirecta hacia EEUU **Mediano Plazo** Realización de negocios interandinos con USA Participación en proyectos pilotos de asociatividad y subcontratación Lanzamiento de marcas de MIPyMES andinas en mercado americano Experiencias de exportación directa e indirecta hacia EE.UU. **Largo Plazo** Consolidación de productos diferenciados y con valor agregado en nichos de mercado americano
JUSTIFICACION	
Beneficios a obtener	• Incremento de la productividad y competitividad de las PYMES andinas para su consolidación en el mercado de USA. • Contribución a la generación de empleo y mejoramiento de la calidad de vida de la población. • Desarrollo y posicionamiento de marcas de origen regional fortaleciendo las redes empresariales del sector textil confecciones de los países andinos.
Problema que resuelve	Contribuye a la disminución del desempleo, bajo nivel de ingreso per. capita en los países andinos, competencia con otras regiones mundiales, disminución del déficit de la balanza comercial. Aislamiento empresarial.
ACTIVIDADES	
Grandes grupos de actividades a realizar en el mediano plazo	• Implementar sistemas efectivos de inteligencia comercial Andina, que identifique nichos de mercados y contactos comerciales • Apertura de oficinas comerciales, representaciones

	o brokers • Participación en ferias internacionales y ruedas de negocios, y capacitación exportadora en la región. • Conseguir Joint Ventures o alianzas con empresas en USA, donde las PyMES provean a este mercado. • Entidad encargada de la comercialización en USA, de los productos andinos, que tenga conocimientos sólidos de los mismos. • Acceso a la maquila en confecciones • Implementar sistemas de información oportuna y reporte de los procesos de compra, tanto de los estados como de todo el país. • Buscar asesoramiento profesional actualizado acerca de la comercialización de nuestros productos en USA a través de una pagina web • Facilitar la creación y/o articulación de centros de innovación tecnológica a nivel de países Andinos • Desarrollar programas de estandarización que nivelen las empresas y les permitan cumplir con las especificidades técnicas • Implementar programas de gestión de calidad con consultores especializados. • Implementar programas de crédito que permitan adquirir maquinara de punta para la producción • Implementar escuelas técnicas para la calificación laboral y técnica de operarios, técnicos, supervisores y gerentes del sector. • Mejorar la capacidad de las PyMES para el desarrollo de alianzas estratégicas con sus importaciones para inversión
INDICADORES DE LOGRO	
Indicadores de medición para medir el avance en el logro de objetivos **Objetivo 1**	**Nombre Indicador:** Estadísticas de Exportación de los países. **Parámetro a medir:** Volumen de Exportación de los países. **Procedimiento de calculo:** **Norma de referencia:** **Frecuencia de medición**: Semestral **Fuente**: Instituciones de promoción de exportaciones de los países andinos **Participantes:** Instituciones de promoción de exportaciones de los países andinos Gremios Empresariales de MIPyMES asistentes a la reunión

	Ecuador: FIE TEJIDOS (CUENCA). GRUPO TEXTIL (QUITO). CONFECCIONES PANDA (ATUNTAQUI). CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRISA DE MANABI. CAMARA DE PEQUEÑA INDUSTRIA DE GUAYAQUIL. **Perú:** APIC PYMEADEX CONSORCIO PYME GAMARRA **Colombia** ACOPI **Bolivia** Bogama S.R.L. (La Paz) AltiFashion (La Paz)

SECTOR : TEXTIL CONFECCION	
GENERALES	
Titulo del Proyecto: "Mecanismos de Acceso a Materia Prima con Mejor Calidad y Menor Precio"	
Sector de referencia:	Textil y Confección
Denominación de la oportunidad que aprovecha	Materia Prima con Mejor Calidad y Menor Precio.
Denominación de los retos a enfrentar	
OBJETIVO	
Objetivo General	Abastecimiento de materia prima en calidad, cantidad, oportunidad y precio; en concordancia con el mercado de los EEUU.
Objetivos específicos	• Agilidad y simplificación en los trámites de aduana y comercio exterior. Importación y exportación • Mecanismos de atracción de inversión extranjera para hilanderías, teneduría y acabados de las materias primas. • Creación de una red de información sectorial para la compra de materias primas • Siembra de algodón según los estándares requeridos por el mercado de los EE.UU. • Creación y/o fortalecimiento del cluster de la cadena fibras hilanderías, textil, confecciones.
RESULTADOS	
Resultados tangibles a obtener en el corto, mediano y largo plazo	**Corto Plazo:** Incremento de la producción **Mediano Plazo:** Reducción de costos **Largo Plazo:** Precios mas competitivos
JUSTIFICACION	
Beneficios a obtener	Mayores ingresos

Problema que resuelve	Disponibilidad, variedad y costo de la materia prima
ACTIVIDADES	
Grandes grupos de actividades a realizar en el mediano plazo	Actividad: Investigación y aplicación sobre las buenas practicas de tramites de aduana y comercio exterior a nivel mundial, para su adaptación y aplicación en la CAN Actividad: Firma de tratado de Libre Comercio con los EE.UU. y demás socios/regiones de interés para la CAN Actividad: Divulgar las ventajas del tratado y las necesidades de la región Actividad: Investigación sobre la oferta y demanda de materias primas o desarrollo de proveedores Actividad: Creación de un centro de acopio para la información. (ojala en la web) Actividad: Conocimiento de las necesidades del mercado de los EEUU en materia de algodón Actividad: Siembra y producción de algodón orgánico Actividad: Educación/ concientizacion del agricultor sobre la necesidad del mercado Actividad: Educación nueva cultura de pensamiento de cadena. Ventajas de la Asociatividad. Actividad: Seminarios/ talleres de y para la cadena. Un solo pensamiento. Actividad: Los beneficios de un tratado de libre comercio deben ser para la cadena. Actividad: Participación de los empresarios de los distintos eslabones de la cadena. No sea con el publico o con ONGs
INDICADORES DE LOGRO	

Indicadores de medición para medir el avance en el logro de objetivos[39] **Objetivo 1** *Abastecimiento de materia prima en calidad, cantidad, oportunidad y precio; en concordancia con el mercado de los EEUU.*	**Nombre Indicador:** Grado de disminución de los costos de producción **Parámetro a medir:** Gastos de compra **Procedimiento de calculo:** **Norma de referencia:** **Frecuencia de medición:** **Fuente:** **Responsable:**

[39] Los indicadores deben de definirse de acuerdo con la metodología que se anexa

SECTOR: TEXTIL CONFECCION	
GENERALES	
Titulo del Proyecto: "Acceso a Transferencia de tecnología y conocimiento para las MIPyMES"	
Sector de referencia:	Textil y Confección
Denominación de la oportunidad que aprovecha	Transferencia de Tecnología
Denominación de los retos a enfrentar	
OBJETIVO	
Objetivo General	Desarrollo de transferencia de tecnología y conocimiento para las MIPyMES
Objetivos específicos	Mejoramiento del parque de maquinaria Acceso a nuevas tecnologías de producción Desarrollo de la Asociatividad Fortalecer sistemas de gestión de calidad
RESULTADOS	
Resultados tangibles a obtener en el corto, mediano y largo plazo	**Corto Plazo:** **Capacitación, Generación de sistema de información, Implementación de estudio de brechas tecnológicas.** **Mediano Plazo: Identificación de fuentes de financiación para la adquisición de las nuevas tecnologías. Creación de escuelas técnicas especializadas en textiles y confección.** **Largo Plazo: Adquisición de nuevas tecnologías y conocimiento. Empresas con tecnología de punta.**
JUSTIFICACION	
Beneficios a obtener	Mejoramiento de la productividad
Problema que resuelve	Deficiencia en la producción. Productos de mala calidad. Tiempos en la producción. Desperdicio de materia prima.
ACTIVIDADES	

Grandes grupos de actividades a realizar en el mediano plazo	• Adquisición de maquinaria adecuada para cumplir con los requerimientos de calidad exigida por el mercado americano • Creación de centros tecnológicos para la capacitación por área de producción • Capacitación directa en el uso de materiales, establecimiento de estándares internacionales de confección • Optimizar la administración de operaciones • Promoción de la Asociatividad como principal medio de comercio • Instalación de laboratorios comprobativos en cada país, al alcance de las MIPyMES, para que los productos salgan y lleguen en las condiciones requeridas. • Implementación de certificación de calidad conforme a los requerimientos de EEUU. • Apoyo técnico tecnológico para lograr la certificación de los productos hacia los EEUU
INDICADORES DE LOGRO	
Indicadores de medición para medir el avance en el logro de objetivos **Objetivo 1**	**Nombre Indicador:** Proceso de producción **Parámetro a medir:** Implementación de nuevos procesos. Maquinaria adquirida. **Procedimiento de calculo:** **Norma de referencia:** **Frecuencia de medición:** **Fuente:** **Responsable:**

SECTOR : MADERA – MUEBLE	
Titulo del Proyecto: "Incursión de las PyMES del sector en el mercado de USA"	
Sector de referencia:	Madera y muebles
Denominación de la oportunidad que aprovecha	Desarrollar en USA el mercado de la madera, muebles y otros productos transformados y acceso a nuevos nichos de mercado
Denominación de los retos a enfrentar	
OBJETIVO	
Objetivo General	Fortalecer el nivel competitivo de las PyMES del sector y apoyarlas con esquemas asociativos que posibiliten su incursión en el mercado USA sobre la base del aprovechamiento sustentable de los recursos forestales
Objetivos específicos	1.- Apoyar financieramente a las PyMES del sector en el proceso de obtención de certificaciones exigidos por el mercado de USA. 2.- Generar un sistema de información sobre normas y reglamentos técnicos logísticos y de vinculación oferta demanda. 3.- Desarrollar una agresiva incursión del mercado USA con un crecimiento sostenible del 10% anual de las importaciones USA del Sector. 4.- Desarrollar e implementar programas de forestación y reforestación.
RESULTADOS	
Resultados tangibles a obtener en el corto, mediano y largo plazo	**Mediano Plazo**

JUSTIFICACIÓN	
Beneficios a obtener	Incremento de las exportaciones de las empresas PyMES
Problema que resuelve	Acceso a mercados y ventas
ACTIVIDADES	
Grandes grupos de actividades a realizar en el mediano plazo[40]	1.-Diseño e implementación de un programa para la obtención de las certificaciones por parte de las PyMES del sector 2.- Diseño de sistemas de información de mercado 3.- Acopio de información técnica y realización de investigaciones de campo. 4.- Difusión y capacitación del sistema de información 5.- Diseñar e implementar programas de capacitación de los recursos humanos del sector en todos los niveles y en todas las etapas de las cadenas productivas 6.- Diseñar un programa de formación de formadores 7.- Financiamiento de estudios de investigación de mercados a USA y de una campaña de difusión de los productos del sector 8.- Apoyar el desarrollo de esquemas asociativos entre las PyMES del sector de los aspectos en que la economía de escala las favorezca tales como compras y comercialización. 9.- Seleccionar especies nativas y otras de fácil adaptación 10 .- Implementar un banco de germoplasma 11.- Determinar el territorio forestal 12.- Siembra, raleo y mantenimiento 13.- Manejo sustentable
INDICADORES DE LOGRO	
Indicadores de medición para medir	Nombre Indicador

[40] Escriba los grandes grupos de actividades a realizar con base a los resultados del Taller 3

el avance en el logro de objetivos **Objetivo 1** **Objetivo 2**	Parámetro a medir Procedimiento de calculo Norma de referencia Frecuencia de medición Fuente Responsable

SECTOR: MADERA Y MUEBLES	
GENERALES	
Titulo del Proyecto: "Atracción de capitales e inversiones en la cadena productiva maderera"	
Sector de referencia:	Maderero
Denominación de la oportunidad que aprovecha	Atraer flujos de capital para las inversiones privadas en asociatividad en la cadena productiva maderable.
Denominación de los retos a prevenir	
OBJETIVO	
Objetivo General	Crear las condiciones necesarias para hacer atractiva y segura la inversión de capitales en la cadena productiva de madera
Objetivos específicos	1.- Implementar el desarrollo del sector forestal como una política de estado a nivel regional 2.- Implementar un marco legal que garantice la seguridad jurídica y promueva la inversión de capital extranjero 3.- Creación de fondos nacionales como contraparte de la inversión extranjera. 4.- Promover alianzas estratégicas para consolidar una estructura de mejoramiento de la competitividad
RESULTADOS	
Resultados tangibles a obtener en el corto, mediano y largo plazo	**Mediano Plazo**
JUSTIFICACIÓN	
Beneficios a obtener	Programas de crédito y financiamiento accesibles para el sector.
Problema que resuelve	Financiamiento

ACTIVIDADES	
Grandes grupos de actividades a realizar en el mediano plazo	1. Promoción de la inversión a través de la oficina de comercio exterior, mediante programas específicos de información del sector. 2.- Elaboración de un estudio de zonificaciòn, ordenamiento y diagnóstico forestal a fin de contar con datos verídicos e identificar fortalezas y debilidades 3.- Lobbying y cabildeo para alcanzar la implementación del desarrollo del sector como política de estado. 4.- Estudios de mercado con el fin de cuantificar las demandas insatisfechas. 5.- Estudios de nuevas especies potenciales.
INDICADORES DE LOGRO	
Indicadores de medición para medir el avance en el logro de objetivos	
Objetivo 1	Nombre Indicador Parámetro a medir Procedimiento de calculo Norma de referencia Frecuencia de medición Fuente Responsable
Objetivo 2	Nombre Indicador Parámetro a medir Procedimiento de calculo Norma de referencia Frecuencia de medición Fuente Responsable

SECTOR: MADERA Y MUEBLES	
GENERALES	
Titulo del Proyecto: "Proyecto de cooperación para transferencia de tecnología"	
Sector de referencia:	Maderero
Denominación de la oportunidad que aprovecha	Desarrollar programas de cooperación y de transferencia de tecnologías para la región haciéndola mas competitiva
Denominación de los retos a prevenir	
OBJETIVO	
Objetivo General	Desarrollar transferencia de tecnología para enfrentar la competencia
Objetivos específicos	1.- Renovación y actualización de maquinaria 2.- Transferencia de tecnología: capacitación, accesoria, diseño. 3.- Transferencia tecnológica para el aprovechamiento del bosque con bajo impacto ambiental. 4.- Implementación de las normas internacionales de ESTANDARIZACIÒN de medidas productos y calidades
RESULTADOS	
Resultados tangibles a obtener en el corto, mediano y largo plazo	**Mediano Plazo**
JUSTIFICACIÓN	
Beneficios a obtener	Mejoramiento de la competitividad de la cadena productiva del sector a través de la innovación tecnológica
Problema que resuelve	Acceso, adaptación e implementación de la innovación tecnológica.
ACTIVIDADES	

Grandes grupos de actividades a realizar en el mediano plazo	1.- Crear instituciones formativas para transferencia de tecnología con apoyo. En un plazo que no exceda 3 años en su implementación y que cumpla las necesidades del sector forestal maderero. 2.- Consolidar líneas de crédito de entidades gubernamentales y /o no gubernamentales para la implementación del objetivo 3.- Fomentar actividades de misiones tecnológicas y/o comerciales. 4.- Incentivar la renovación constante de tecnología a través de una exoneración arancelaria y reducción del plazo de depreciación en función al rápido avance tecnológico. 5.- Proponer beneficios fiscales a las empresas que transfieren innovación tecnológica de toda la cadena productiva, forestal y maderera. Que contribuya a la creación del impacto ambiental.
INDICADORES DE LOGRO	
Indicadores de medición para medir el avance en el logro de objetivos **Objetivo 1** **Objetivo 2**	 Nombre Indicador Parámetro a medir Procedimiento de calculo Norma de referencia Frecuencia de medición Fuente Responsable Nombre Indicador Parámetro a medir Procedimiento de calculo Norma de referencia Frecuencia de medición Fuente Responsable

ANEXO 2

PROGRAMA Y CONTENIDOS DEL TALLER

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

ALIANZAS ESTRATEGICAS DE PYMES DE LA REGION ANDINA FRENTE AL TLC

OBJETIVO GENERAL:

Lograr acuerdos sobre los proyectos conjuntos a desarrollar por los empresarios e instituciones de cuatro países andinos para aprovechar las oportunidades y retos de los próximos tratados de libre comercio con los Estados Unidos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Al finalizar el Taller de planeación participativa los participantes habrán generado acuerdos sobre:

- Las oportunidades y retos del TLC para las PyMES de Ecuador, Colombia, Bolivia y Perú
- La definición de proyectos conjuntos de cooperación empresarial y acción conjunta en el mediano plazo (3-5 años)
- El diseño de planes de acción a un año para llevar al terreno los proyectos conjuntos

RESULTADOS (ENTREGABLES):

Al finalizar el Taller de planeación participativa los participantes habrán generado logrado una versión preliminar de los siguientes documentos:

1. **Documento preliminar que sistematice las conclusiones de los participantes del Taller sobre las oportunidades y retos para las PyMES de la región andina ante el TLC**

2. **Documento preliminar que liste los perfiles de proyectos conjuntos de cooperación empresarial de mediano plazo propuestos por los participantes del Taller**

3. **Documento preliminar que describa los planteamientos de planes de acción a un año para llevar al terreno los proyectos**

Los documentos estarán referidos a los siguientes temas: **Agroindustria-alimentos, Madera-mueble, Metal-mecánico. Textil-confección**

METODOLOGIA

Se propone desarrollar tres talleres de planeación participativa facilitadas por dos consultores, expertos en alianzas estratégicas (acción conjunta y cooperación empresarial), así como por un grupo de facilitadores de apoyo conformados por 20 profesionales procedentes de los cinco países invitados

En dichas reuniones se propone trabajar con herramientas para el

análisis integral de problemas tales como la planeación participativa y el "Enfoque Sistémico". Ello con el objeto de facilitar y sacar el mayor provecho a las dinámicas de trabajo. En dichas dinámicas los participantes estarán ordenados en cuatro mesas temáticas[41] generarán estructuras conceptuales y se les facilitará guía para la adecuada estructuración de las mismas, así como para realizar los trabajos de síntesis, integración y finalmente documentación preliminar.

Cada taller tendrá una duración de dos horas (en total serán 6 horas por los tres) y al final de la reunión se contará con un primer documento, a nivel borrador (como un resultado tangible del trabajo generado por los participantes) con los perfiles de proyecto y los planes de acción para aprovechar las oportunidades y retos del TLC.

Una vez finalizada la reunión de trabajo el borrador del documento generado será revisado y ampliado por los dos consultores en consulta con los 20 profesionales que participaron como facilitadores de apoyo

Las especificaciones de las tres reuniones de expertos son las siguientes:

TALLER 1. APLICACION DEL ENFOQUE ANALITICO
Análisis sistémico de las oportunidades y retos para las PyMES en el ámbito del TLC. Se trabajará con dos consultores expertos, 20 facilitadores de apoyo y 4 mesas integradas por participantes de los cinco países.

TALLER 2. UTILIZACION DEL ENFOQUE SINTETICO
Se priorizaran las oportunidades y se propondrán perfiles de proyectos de mediano plazo para aprovecharlas por parte de las PYMES. Se trabajará con dos consultores expertos, 20 facilitadores de apoyo y 4 mesas integradas

TALLER 3. ANALISIS INTEGRAL
Se definirán los documentos base para a elaboración de planes de acción a un año, para llevar al terreno los proyectos antes definidos. Se trabajará con dos consultores expertos, 20 facilitadores de apoyo y 4 mesas integradas

CONSULTORES EXPERTOS:

Carlos López Cerdán Ripoll
Antonio Maeso Ruiz
Paola López Cerdán Rodríguez

[41] Agroindustria-alimentos, Madera-mueble, Metal-mecánico. Textil-confección

RESUMEN CURRICULAR

Carlos López Cerdán Ripoll

Mª. en Economía.

Es director de Competitividad y Capacitación Integral S.A. de C.V., empresa consultora especializada en articulación e integración productiva, por medio de la cual desde 1990 ha venido atendiendo proyectos de redes de PyMES en México, Centro y Sudamérica.

También es director de la representación en México de la Asociación Multisectorial de Empresas (con sede en Barcelona, España), a través de la cual promueve la internacionalización de empresas españolas fabricantes de maquinaria y equipos industriales en las áreas: industria alimentaría, industria cárnica, panificación industrial, envase, embalaje y embotellado, material eléctrico y electrónico, industria textil, equipamiento urbano, materiales y equipos para la construcción, plásticos y caucho.

Ha participado como experto consultor en la promoción y desarrollo de redes empresariales y clusters con: La Comisión Económica para la América Latina y el Caribe (CEPAL), Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial (BM), Sistema Económico Latinoamericano (SELA), Fundación Suiza de Cooperación Técnica (Swisscontact).

Es autor del libro “Redes Empresariales: Experiencias en la Región Andina” editado por MINKA y la Cooperación Italiana en 2003, así como de numerosos artículos y ponencias sobre redes empresariales. Desde 1995 ha participado en la difusión de las bondades de los esquemas de acción conjunta y cooperación interempresarial en la mayoría de países latinoamericanos.

Ha participado como profesor en la maestría de Administración Internacional y en el diplomado de Desarrollo de Empresarios del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), en el PHD en Gestión de Recursos Naturales del Centro de Investigaciones Biológicas del Noroeste y en el programa Colombia de la Universidad de George Town.

Antonio Maeso Ruiz

Sub-Director de la División de Política Comercial e Integración, asesor en los Departamentos de Política Agropecuaria y Cooperación Internacional de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) - Presidencia de la República.

Contraparte gubernamental ante el Programa Nacional de las Naciones Unidas (PNUD) y la FAO.

Representante gubernamental por OPP ante la CODEFRO (Comisión de Frontera Uruguay-Argentina)

Delegado en el CCT, Comité de Cooperación Técnica en las negociaciones del MERCOSUR.

Representante de la OPP en la comisión de Parques Industriales.

Director Nacional del proyecto con el Banco Interamericano de Desarrollo y la Cámara de Industrias del Uruguay, BID-CIU "Desarrollo de Empresas Comercializadoras Internacionales".

Coordinador Nacional del Consorcio Exportador de vinos finos BODEGAS DEL PLATA.
Coordinador Nacional del Consorcio de Exportación de Laboratorios Nacionales "AMEX PHARMA" instalado en la ciudad de Lima – Perú.
Promotor - Coordinador de alianzas estratégicas en Uruguay y en el exterior de los sectores, MIEL, ALIMENTOS PROCESADOS, MADERA, MARROQUINERIA, PRODUCTOS DE LA CONSTRUCCION, ARTES GRAFICAS, PANIFICADOS, VINOS, ESPECIALIDADES FARMACEUTICAS DE USO HUMANO, QUÍMICOS, AGROSERVICIOS, PASTAS, SERVICIO DE APOYO A ENFERMOS y FARMACIAS.

Consultor internacional del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el área de Comercio Exterior – Alianzas Estratégicas Empresariales.
Consultor para el Ministerio de Economía de El Salvador – CONAMYPE, en adiestramiento a articuladores de grupos empresariales, fuente: AID (Fondo del Gobierno de los EE.UU.)
Especialización en trabajos de consultoría internacional relacionada a las "Alianzas Estratégicas Empresariales", desarrollando asesoramiento a diferentes sectores de la actividad empresarial, en diversos países de Latinoamérica. Particularmente en San Salvador, formación de 6 grupos empresariales en las áreas de panificados, químicos, agroindustria y laboratorios**.** Aquí se trabajó en complementación con SWISSCONTACT (Agencia Internacional de cooperación Suiza), en la formación y gestación de grupos empresariales.

Participación en la elaboración de un proyecto para el BID en Costa Rica, con el fin de potenciar las exportaciones del país con el apoyo de las pequeñas y medianas empresas, a través de estrategias de índole asociativo. La institución costarricense de contraparte:

CADEXCO, Cámara de Exportadores de Costa Rica.
Coordinador del Grupo "INTER-FARMA", integrado por 60 farmacias de todo el territorio uruguayo.

Publicaciones: Libro - Los Consorcios de Exportación en el Uruguay-Experiencias Internacionales (1997).
Manual de procedimiento Promoción, Gestación y Funcionamiento de "Redes Empresariales" (1999)

Paola López Cerdán Rodríguez

Contador Público, MBA.

Actualmente trabaja como consultor en Competitividad y Capacitación Integral, S.A. de C.V. empresa consultora especializada en articulación e integración productiva.

Es representante en México de 9 sectores industriales de empresas Españolas: (aefemac, afelpan, alimentec, amelec, amtex, ascon, envasagraf, imparc y amec urbis) para quienes maneja su red exterior.

Ha participado como consultor en la promoción y desarrollo de redes horizontales con: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. (ONUDI), Secretaria de Economía en México (SE), Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), FIRA Banco de México.

Responsable de la elaboración del análisis financiero de nuevos negocios, de diagnósticos de la situación financiera de empresas pequeñas y medianas.

Apoyo a la elaboración de planes de mejora a corto plazo para pequeñas y medianas empresas.

Formación de Articuladores en México y Ecuador.

Fue director en México del Centro de Estudios de Postgrado en Administración de Empresas.

ANEXO 3

ENTRENAMIENTO DE FACILITADORES

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

ANEXO 3.1

RELACION DE FACILITADORES

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

RELACION DE FACILITADORES

No.	Nombre	Institución	País	Mail	Sector
1	Andrés Viscerra Morales	UNIDAD DE PRODUCTI-VIDAD Y COMETITIVIDAD	Bolivia	andres_lvm@yahoo.com	AGRO
2	Roxana Azañas	UNIDAD DE PRODUCTI-VIDAD Y COMETITIVIDAD	Bolivia	razeñas@hotmail.com	TEXTIL
3	Nelson A Machica	CENTRO DE PROMOCON BOLIVIANA	Bolivia	nmachicao@ceprobol.gov.bo	MADERA
4	Franklin Lola	CEPROBOL	Bolivia	falcala@ceprobol.gov.bo	
5	Enrique Aldave	MINCETUR	Perú	caldave@mincetur.gob.pe	AGRO
6	Ricardo Dueñas	PROMPEX	Perú	rdrenes@promex.gob.pe	MADERA
7	Carlos García Jeri	PROMPEX	Perú	cgarcia@prompex.gob.pe	METAL
8	Carlos H. Salazar G.	PROMPYME	Perú	csalazar@prompyme.gob.pe	TEXTIL
9	Ángela Ussigno	CAMARA DE CCIO DE BOGOTA	Colombia	analistatecnologia@ab.org.co	AGRO
10	Ricardo Garzón	ACOPI	Colombia		TEXTIL
11	Sandra Herrera	CAMARA DE CCIO DE BOGOTA	Colombia	clusterse@ccb.org.co	TEXTIL
12	María Edith Zapata	MINCOMERCIO	Colombia	maria@mincomercio.gov.co	MADERA
13	Yelitza Cárdenas	MINCOMERCIO	Colombia	yelitza@mincomercio.gov.com	METAL
14	Valeria Rodríguez	CORPEI	Ecuador	vrodrigu@corpei.org.ec	AGRO
15	Andrés Ollague	CORPEI	Ecuador	collague@corpeiorg.ec	AGRO
16	Mauro Yovare	CAF	Ecuador	myovane@caf.com	AGRO

17	Augusto Narváez	MICIP	Ecuador	anarvaez@micip.gov.ec	TEXTIL
18	Paola Arévalo	CORPEI	Ecuador	parevalo@corpei.org.ec	TEXTIL
19	Ligia Estrella	CORPEI	Ecuador	lestrella@corpei.org.ec	MADERA
20	Fabián Carvajal	CAPEIPI	Ecuador	fcarvajal@pequenaindustria.com	MADERA
21	Rafael Maldonado	CAPEIPI	Ecuador	smetalmecanico@pequeñaindustria.com	METAL
22	Maria José Merino	CAPIG	Ecuador	mmerino@capig.org.ec	AGRO
23	Oswaldo Cevallos	MICIP	Ecuador	ocevallos@micip.gov.ec	MADERA

ANEXO 3.2

AGENDA DE TRABAJO CON FACILITADORES

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

MARTES 26

DURACION	CONTENIDO
	Lunes 26 de Octubre
8:00 - 8:30	Inscripciones
8:30 - 8:45	**Bienvenida** Olga Patricia Roncancio
8:45 - 9:15	**Proceso de internacionalización e importancia de la asociatividad para internacionalizar de PyMES.** **Expone**: Carlos López Cerdán Ripoll
9:15 -10:30	Alineación de conceptos Expone: **Antonio Maeso Ruiz**
10:30 – 10:50	**Café**
10:50 - 12:30	Compromiso de participación y responsabilidades compartidas Expone: **Antonio Maeso Ruiz**
12:30 - 13:30	Mecanismos de participación en los grupos de empresarios Expone: **Antonio Maeso Ruiz**
13:30 - 15:00	Almuerzo
15:00 - 16:30	**Dinámica de participación de facilitadores:** a)Entrega documento semilla (FODAS sectoriales y estadísticas comerciales internacionales) b) Explicitación de mecánicas • Taller de facilitadores • Talleres de empresarios **Expone:** Paola López Cerdán Rodríguez

16:30 – 16:40	Autodefinición de facilitadores para participación sectorial • **Agro-Industria** • **Metal- Mecánico** • **Madera - Mueble** • **Textil - Confección** Coordinación: **Carlos López Cerdán, Antonio Maeso y Paola López Cerdán**
16:40 - 17:00	Café
17:00 – 19:00	Taller 1a : Oportunidades y retos ante el TLC para los sectores: • **Agro-Industria** • **Metal- Mecánico** • **Madera - Mueble** • **Textil - Confección** **Coordinación:** Carlos López Cerdán, Antonio Maeso y Paola López Cerdán
19:00 – 19:30	**Presentación de conclusiones por sector** **Expositor:** Facilitador seleccionado
19:30 – 20:00	Preguntas y respuestas
20:00 – 20:30	Selección de personas para el desarrollo de funciones en las mesas de trabajo con empresarios el día 27. Coordinación: **Carlos López Cerdán, Antonio Maeso y Paola López Cerdán**

ANEXO 3.3

TALLER 1ª DE ENTRENAMIENTO DE FACILITADORES

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

Taller No. 1a
Oportunidades y retos ante el TLC
Facilitadores: Carlos López Cerdán Ripoll, Antonio Maeso, Paola López Cerdán Rodríguez

Objetivo:

Que los facilitadores sean capaces de definir las oportunidades y amenazas de las PyMES de los países [42]andinos ante el TLC con los Estados Unidos

Dirigido a: Facilitadores

Forma de trabajo: Equipos (mesas) por sector [43]

Instrucciones:

1. Usted en 10 minutos decidirá en cual de las mesas sectoriales participara
   - ✓ Alimentos – Agroindustria
   - ✓ Textil – Confección
   - ✓ Madera – Mueble
   - ✓ Metal – Mecánico

   Los grupos serán formaros con un mínimo de tres integrantes y un máximo de seis siendo la selección por la vía de la propuesta personal hasta cerrar los mismos.

2. Durante 15 minutos usted y su mesa revisaran los documentos semilla que se les proporcionara[44]

[42] Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú
[43] Alimentos-Agroindustria, Textil-Confección, Madera-Mueble y Metal-Mecánico
[44] Análisis de Comercio Internacional y Análisis FODA realizado por los facilitadores nacionales para cada sector (ver anexo 6 y 7)

3. Posteriormente durante 45 minutos cada uno de los equipos de trabajo (mesas) intercambian una lluvia de ideas y comentarios sobre las oportunidades y retos del TLC para de los cuatro países andinos

4. Las ideas generadas serán escritas en tarjetas blancas de 10x5 cm. y se someterán a un proceso de análisis y síntesis con base a la metodología TKJ[45] modificada con el propósito de que cada equipo logre un consenso de opinión sobre las oportunidades y retos del TLC

5. A partir de la reflexión anterior los equipos procederán a escribir sus conclusiones sobre oportunidades y retos en un reporte de acuerdo con la estructura especificada en el formato 1 anexo

6. Al finalizar el periodo de preparación cada equipo habrá de exponer sus conclusiones ante los demás grupos, en un máximo de 5 minutos, sobre la base del cuadro que se presenta seguidamente por lo que le sugerimos:

   - Designar entre los integrantes de grupo quien tome nota de las resoluciones. Esta misma persona realizará la presentación de las mismas.

   - Elaborar una lámina (acetato, hoja de papelógrafo, archivo magnético) para apoyar su presentación

   - Acordar mediante un consenso la forma en que se realizará la presentación ante el grupo.

FORMULARIO 1 **OPORTUNIDADES Y RETOS DE LAS PYEMES ANDINAS ANTE EL TLC**		
SECTOR:		
No.	**Oportunidad[46]**	**Reto[47]**
1		
2		
…		

[45] Véase Las Técnicas de Planeación Participativa KJ y TKJ (ver anexo 5).
[46] Escriba una oportunidad en cada renglón, utilizando para ello una escritura clara, y precisa (ver anexo 1)
[47] Escriba un reto en cada renglón, utilizando para ello una escritura clara, y precisa (ver anexo 1)

En una hoja anexa fundamente en detalle las evidencias que sustentan la existencia de cada una de las oportunidades y retos mencionados en el formulario anterior

7. Finalizando las actividades del día 26 cada grupo sectorial deberá definir las personas que desempeñaran las siguientes funciones en las mesas de trabajo con empresarios del día 27:

    1. Controlar los tiempos
    2. Recabar información de resultados obtenidos
    3. Apoyo a la gestión del empresario designado como mediador

ANEXO 3.4

PROYECTOS EN QUE PARTICIPARON LOS FACILITADORES

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

LOS FACILITADORES PARTICIPARON EN LOS SIGUIENTES PROYECTOS:

No.	Nombre	País	Sector	Coordinó
1	Andrés Viscerra Morales	Bolivia	Agroindustria	Inf. Logística
2	Roxana Azañas	Bolivia	Textil – Confección	Tiempo
3	Nelson A Machica	Bolivia	Madera – Mueble	Tiempo
4	Franklin Lola	Bolivia	Metal – Mecánica	Tiempo
5	Enrique Aldave	Perú	Agro industria	Coordinación
6	Ricardo Dueñas	Perú	Madera – Mueble	Inf. Logística
7	Carlos García Jeri	Perú	Metal – Mecánica	Coordinación
8	Carlos H. Salazar G.	Perú	Textil – Confección	Coordinación
9	Ángela Ussigno	Colombia	Agro industria	Coordinación
10	Ricardo Garzón	Colombia	Textil – Confección	Coordinación
11	Sandra Herrera	Colombia	Textil – Confección	Inf. Logística
12	María Edith Zapata	Colombia	Madera – Mueble	Tiempo
13	Yelitza Cárdenas	Colombia	Metal – Mecánica	Coordinación
14	Valeria Rodríguez	Ecuador	Agro industria	Coordinación
15	Andrés Ollague	Ecuador	Agro industria	Inf. Logística
16	Mauro Yovare	Ecuador		
17	Augusto Narváez	Ecuador	Textil – Confección	Tiempo
18	Paola Arévalo	Ecuador	Textil – Confección	Inf. Logística
19	Ligia Estrella	Ecuador	Madera – Mueble	Coordinación
20	Fabián Carvajal	Ecuador		
21	Rafael Maldonado	Ecuador		
22	Maria José Merino	Ecuador	Agro industria	Tiempo
23	Oswaldo Cevallos	Ecuador	Madera – Mueble	Inf. Logística

ANEXO 4

TALLER CON LOS EMPRESARIOS

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

ANEXO 4.1

RELACION DE LOS EMPRESARIOS QUE PARTICIPARON EN EL TALLER

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

LISTA DE 186 EMPRESARIOS PARTICIPANTES EN EL TALLER DEL DIA 27

No.	Nombre	Cargo	Entidad	País	Mail	Sector
1	SANDRA BAYÁ	GERENTE DE PRODUCCIÓN	NATURALEZA S.A.	BOLIVIA	frutta@autolnat.bo	AGROINDUSTRIAS
2	MARTHA EUGENIA WILLA	GERENTE GENERAL	CORONILLA S.A.	BOLIVIA	mwilla@coronilla.com	AGROINDUSTRIAS
3	GONZALO DORADO	GERENTE GENERAL	ASOC. DE AVICULTORES	BOLIVIA	adacbb@supernet.com.bo	AGROINDUSTRIAS
4	AMIN DIAZ	DIRECTORA COMERCIO	DYCS	COLOMBIA	ajibascoy@hotmail.com	AGROINDUSTRIAS
5	ALVARO HURTADO R	DELEGADO	ACOPI	COLOMBIA	cali@colombianet.net	AGROINDUSTRIAS
6	ORLANDO CADME	TECNICO UNORCACHI	FUNDATIERRA	ECUADOR	orlandocadme@latinmail.com	AGROINDUSTRIAS
7	MARIAJOSE MERINO	ASERORA DE PROYECTYOS	CAPIG	ECUADOR	mmerino@capig.org.ec	AGROINDUSTRIAS
8	VALERIA RODRIGUEZ	PROMOCION DE EXPORTACION	CORPEI	ECUADOR		AGROINDUSTRIAS
9	ANDRES OLLAGUE	COORDINADOR	CORPEI	ECUADOR	collague@corpeiorg.ec	AGROINDUSTRIAS
10	CARMEN ROSA CHAVEZ	COORDINADORA NAVAL	MINISTERIO DE AGRICULTURA	PERU	cchavez@minag.gospr	AGROINDUSTRIAS
11	RAFAEL SUNCION SABALN	DIRECTOR PROMOCION AGRARIA	MINISTERIO DE AGRICULTURA	PERU	rafaelsj61@hotmail.com	AGROINDUSTRIAS
12	ANAXIMANDRO ROJAS GIL	PDTE. APROCAM	ASOCIACIÓN DE PRODUCTOS DE CACAO	PERU	aprocam1@hotmail.com	AGROINDUSTRIAS
13	JOSE LECARNAQUE C.	PRESIDENTE	CEPIBO	PERU	ampbao_33@hotmail.com	AGROINDUSTRIAS
14	HUGO HUACHEZ CRUZ	PRESIDENTE	COLCAFE	PERU	hugo_chez@hotmail.com	AGROINDUSTRIAS
15	ROSA GUAMAN	GERENTE	KIWA	ECUADOR	jambikiwa@chipro.ec	AGROINDUSTRIAS
16	CARLOS MEDINA	GERENTE GENERAL	FEXALE	ECUADOR	cm_authoman@hotmail.com	AGROINDUSTRIAS
17	EZEQUIEL CHAMBI Q	GERENTE GENERAL	SINAI SRL	BOLIVIA	ezesinai@conectica.com.bc	AGROINDUSTRIAS
18	ANGELA USSIGNO	COORDINADORA	CAMARA DED CCIO	COLOMBIA	analistatecnologia@ab.org.co	AGROINDUSTRIAS
19	MAURO YOVARE	EJECUTIVO	CAF	ECUADOR	myovane@caf.com	AGROINDUSTRIAS
20	HUGO A VEGA	GERENTE	ALIMENTOS INTEGRALES	COLOMBIA	vivamejorcali@hotmail.com	AGROINDUSTRIAS
21	DIEGO MUÑOZ TORO	PRESIDENTE EJECUTIVO	ANIPAN	COLOMBIA	alcancesltda@telesat.com.co	AGROINDUSTRIAS
22	ANTONIO VALDIVIEZO PALACIOS	DIRECTOR DPA PIURA	MINISTERIO DE AGRICULTURA	PERU	dpapiu@agrio.minag.gob.pe	AGROINDUSTRIAS
23	ENRIQUE ANDAVE	ASESOR DESPACHO MINISTERIAL	MINCETUR	PERU	caldave@mincetur.gob.pe	AGROINDUSTRIAS
24	ANDRES VISCERRA MORALES	CADENAS PRODUCTIVAS	UNIDAD DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD	BOLIVIA	andres_lvm@yahoo.com	AGROINDUSTRIAS
25	RUBEN FLORES	DIRECTOR EJECUTIVO	APROFEL	ECUADOR	aprofel@sunnet.net.ec	AGROINDUSTRIAS
26	HUMBERTO BOHRJ	GERENTE	ALTI FASHI	**BOLIVIA**	hbohrt@altifibers.com	CONFECCIONES-TEXTIL
27	ANDRES SORIA	GERENTE COMERCIAL	BOGAMA SRC	BOLIVIA	esoria1@npb.gov	CONFECCIONES-TEXTIL
28	RICARDO GARZON	DIRECTOR DE PROYECTOS	ACOPI	COLOMBIA		CONFECCIONES-TEXTIL
29	AUGUSTO	PROF.	MICIP	ECUADOR	anarvaez@micip.gov.ec	CONFECCIONES-

	NARVAEZ					TEXTIL
30	JUAN LOZA	SECTOR TEXTIL	CAPICH	ECUADOR	juansebra@yahoo.com	CONFECCIONES-TEXTIL
31	ARACELLY DE BUCCO	PRESIDENTE	ITALMODE	ECUADOR	bucco@yahoo.com	CONFECCIONES-TEXTIL
32	WILLIAM RUIZ FRANCIA	ADMON/VOCAL	G.WILL/APIC	PERU	wruiz@apicperu.org.pe	CONFECCIONES-TEXTIL
33	LILIANA MALPICA MEDINA		APIC	PERU	97522868	CONFECCIONES-TEXTIL
34	JULIO P MOME	GERENTE GENERAL	COMERCIAL TEXTIL	PERU	julio_pmome@yahoo.es	CONFECCIONES-TEXTIL
35	PATRICIO MALDONADO	GERENTE	MODAS Y TELAS	ECUADOR	zhiros@agilweb.net	CONFECCIONES-TEXTIL
36	FERNANDO BENALCAZAR	PROPIETARIO	CONFECCIONES PANDA	ECUADOR	confeccionespanda@andinat.net	CONFECCIONES-TEXTIL
37	ROSARIO GUIZADO	DIRECTORA	KOTONE	PERU	rguizado_s@hotmail.com	CONFECCIONES-TEXTIL
38	SANDRA HERRERA	JEFE CADENAS PRODUCTIVAS	CAMARA DE CCIO DEE BOGOTA	COLOMBIA	clusterse@ccb.org.co	CONFECCIONES-TEXTIL
39	FABIAN TORAL M	PRESIDENTE	TE TEJOOL-YO	ECUADOR	yo@cie.satnet.net	CONFECCIONES-TEXTIL
40	JANNETH CAÑARTE D	PRESIDENTE	CAPIM	ECUADOR	capim@interactive.net.ec	CONFECCIONES-TEXTIL
41	LILIANA MALPICA MEDINA		APIC	PERU	97522868	CONFECCIONES-TEXTIL
42	AMERICO VALENZUELA	PRESIDENTE	CONF - APIC - PERU	PERU	avalenzuela@apicperu.org	CONFECCIONES-TEXTIL
43	EDITH ADELAIDA HUAMAN	DIRECTORA DE ECONOMIA	CESEM GAMARRA	PERU	edith_21_1@hotmail.com	CONFECCIONES-TEXTIL
44	ESTEBAN CORDERO	GERENTE	ICC INDUSTRIAS	COSTA RICA	esteban@iccindustco.com	CONFECCIONES-TEXTIL
45	XIMENA RENDON	GERENTE DE VENTAS	FABRICA DE CONFECCIONE	ECUADOR	picles@hoy.net	CONFECCIONES-TEXTIL
46	ROXANA AZAÑAS	CADENAS PRE	UNIDAD DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD	BOLIVIA	razeñas@hotmail.com	CONFECCIONES-TEXTIL
47	PAOLA AREVALO	COORDINADORA SECTORIAL	CORPEI	ECUADOR	parevalo@corpei.org.ec	CONFECCIONES-TEXTIL
48	CARLOS EDUARDO BOTERO	DIRECTOR EJECUTIVO	ANDI	COLOMBIA	cbotero@andi.can.cl.co	CONFECCIONES-TEXTIL
49	MARÍA EDITH ZAPATA	DIRECTOR	MINCOMERCIO	COLOMBIA	maria@mincomercio.gov.co	MADERA Y MUEBLES
50	VICENTE RIOS	DIRECTOR	CAPEIPI	ECUADOR	madel@andinanet.net	MADERA Y MUEBLES
51	ALEJANDRO MALDONADO	GERENTE DE PRODUCCIÓN	MUEPRAMODEL	ECUADOR	angiomaldonado@muepramadul.com	MADERA Y MUEBLES
52	ROLANDO RIVADENEIRA	GERENTE GENERAL	MADERSA QUITO S.A.	ECUADOR	madersaquito@hotmail.com	MADERA Y MUEBLES
53	RENE CRUZ SILVA	DIRECTOR	AIMA	ECUADOR	magnafev@pipro.ec	MADERA Y MUEBLES
54	JOSE ESCOBAR DIAZ	GERENTE GENERAL	AIMAL	PERU	dimal@tena.com.pe	MADERA Y MUEBLES
55	RICARDO SILVA SANTISTEBAN	PRESIDENTE	CONSORCIO PERU MUEBLE	PERU	richie@deuno.com	MADERA Y MUEBLES
56	ROBERTO SAVERI	GERENTE	ALPIROSA	PERU	rsaveri@alpirosa.com	MADERA Y MUEBLES
57	RICARDO DUEÑAS	SECTOR MADERERO	PROMPEX	PERU	rdrenes@promex.gob.pe	MADERA Y MUEBLES
58	CLAUDIA CORONADO	ENC.BOSQUES	ALPI ROJA S.A.C.	PERU	embcoronado@yahoo.es	MADERA Y MUEBLES
59	CHRISTIAN ARBAIZA	DIRECTOR EJECUTIVO	CENTRO DE INNOVACION TECNOLOGIA	PERU	carbaiza@prodce.gob.pe	MADERA Y MUEBLES

60	IVAN HIDALGO CHU	COMERCIAL	FILIPPO ALPI	PERU	filippoalpi@yahoo.com	MADERA Y MUEBLES
61	JOSET APPEL	GERENTE DIRECTOR	CAPEIPI	ECUADOR	artempo@accessinter.net	MADERA Y MUEBLES
62	JUAN CARLOS SALCEDO	FENAPI	FENAPI	ECUADOR		MADERA Y MUEBLES
63	GLADYS MIGUEL VILLAS	PRESIDENTE	AMIAP	PERU	gladys@hotmail.com	MADERA Y MUEBLES
64	JAIME MARIÑO	PRESIDENTE	ACOPI	COLOMBIA	jmariño@multiproyaho.com.co	MADERA Y MUEBLES
65	LEORGGIA ESTRELLA	SUBGERENTE	CORPEI	ECUADOR	lestrella@corpei.org.ec	MADERA Y MUEBLES
66	JHONNY BEJAR	PRESIDENTE	VIOLETACORP	ECUADOR	www@violetacorp.com	MADERA Y MUEBLES
67	NELSON A MACHICA		CENTRO PROMOCION BOLIVIA	BOLIVIA	_	MADERA Y MUEBLES
68	OSWALDO CEVALLOS	DIRECTOR PYMES MICIP	MICIP	ECUADOR	ocevallos@micip.gov.ec	MADERA Y MUEBLES
69	FABIAN CARVAJAL	DIRECTOR TECNICO	CAPEIPI	ECUADOR	fcarvajal@pequenaindustria.com	MADERA Y MUEBLES
70	ALFREDO RECALDE	AFILIADO	CAPEIPI	ECUADOR	arecalde@porta.net	MADERA Y MUEBLES
71	PABLO CARRERA	AFILIADO	CAPEIPI	ECUADOR	pacbmad@interactive.net.net	MADERA Y MUEBLES
72	DIEGO BUELANO	DIRECTOR EJECUTIVO	CAPEIPI	ECUADOR	dbuelano@pequenaindustria.com	MADERA Y MUEBLES
73	WILLIAM STILLS	GERENTE	ECOCASA	ECUADOR	bwstills@ecobank.us	MADERA Y MUEBLES
74	YELITZA CARDENAS	ASESORA	MINCOMERCIO	COLOMBIA	yelitza@mincomercio.gov.com	METAL-MECANICO
75	GERMAN ROMERO	ASESOR	BRICOL S.A.	COLOMBIA	gerente@grecol.com	METAL-MECANICO
76	OLIVIER ORTEGA	GERENTE	ASOMET	COLOMBIA	asometbarrancasermeja@hotmail.com	METAL-MECANICO
77	CARMENZA HURTADO	GERENTE GENERAL	NORMARH LTDA	COLOMBIA	normarh@telesat.com.co	METAL-MECANICO
78	ALBERTO LARRETO	GERENTE	BTP	COLOMBIA	gtpinterre@net.co	METAL-MECANICO
79	RAMON RAMIREZ	GERENTE	ALIANZA METAL-MECANICA	COLOMBIA	fmiltda@metrotel.net.co	METAL-MECANICO
80	LUIS CLAVIJO	GERENTE TECNICO	METALCONSTRUCCIONES	ECUADOR	lclavijo@uio.telconet.net	METAL-MECANICO
81	OSCAR PROAÑO	GERENTE GENERAL	ROOFTEC	ECUADOR	oscar.proaño@amanco.com	METAL-MECANICO
82	EDUARDO CHICAIZA	GERENTE ADMINISTRATIVO		ECUADOR	aihalarls@porta.net	METAL-MECANICO
83	GUILLERMO PAVON	DIRECTOR GENERAL	FERIMETAL	ECUADOR	fedimetal@ferimetal.com	METAL-MECANICO
84	FERNANDO VALENCIA	GERENTE	ECUAMATRIZ CIA.LTDA.	ECUADOR	ecuamatriz@ecuamatriz.com	METAL-MECANICO
85	RAFAEL MALDONADO	GERENTE	CAPEIPI	ECUADOR	smetalmecanico@pequeñaindustria.com	METAL-MECANICO
86	HUGO CHICAIZA	GERENTE PLANTA	ARTIALAMBRE	ECUADOR	david_77_ec@hotmail.com	METAL-MECANICO
87	ANGEL NEYRA	PRESIDENTE	ATEM-PERU	PERU	aneyra59@yahoo.es	METAL-MECANICO
88	JORGE GARAY	GERENTE GENERAL	ACERO DE LOS ANDES	ECUADOR	egaray@ecua.com.ec	METAL-MECANICO
89	CARLOS PLAZAS	GERENTE	SOLO MOLDES	COLOMBIA	carlos_plazas@yahoo.com	METAL-MECANICO
90	PIER GARCIA S	GERENTE ADMINISTRATIVO	AIRPROTEX S.A.	ECUADOR	airprot@telconet.net	METAL-MECANICO
91	NORMA BILBAO LA VIEJA	GERENTE COMERCIAL	WINIMEX S.R.L.	BOLIVIA	nbilbaolavieja@conectica	METAL-MECANICO
92	ANA MARIA ANCA	DIRECTORA	CAMARA PYME	PERU	camarapyme@yahoo.com	METAL-MECANICO
93	RAMIRO	PRESIDENTE	FEDIMETAL	ECUADOR		METAL-MECANICO

	GARZON					
94	ASAN PRADO LEON	PRESIDENTE	PYMES	PERU	apradoleon@yahoo.es	METAL-MECANICO
95	MARCO CARRION	GERENTE	CARAL INGENIERIA MECANICA	ECUADOR	gca@uio.telconet.net	METAL-MECANICO
96	JUAN MANUEL LESME	DIRECTOR	ANDI	COLOMBIA	jlesmes@andi.com.cl	METAL-MECANICO
97	MARIO FRANCO	GERENTE	FRICCION SRL	BOLIVIA	mfranco@friccion-pro.com	
98	FRANKLIN A LOLA	EXPORTACIONES	CEPROBOL	BOLIVIA		
99	MARIA LASERNO	PRESIDENTE	ANDIGRAF	COLOMBIA	mils@andigraf.org	
100	CARLOS A. VILLAMIZAR	DIRECTOR	ASINFAR	COLOMBIA	cavique@yahoo.com	
101	MARIA ALEXANDRA SUAREZ	DIRECTORA INV. ECONOMICAS	ANDIGRAF	COLOMBIA	economic@andigraf.org	
102	DAVID PUYANOS SILVA	DIRECTOR INVESTIGACIONES	UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA	COLOMBIA	david.puyano@hotmail.com	
103	MARTHA TRUJILLO	ASESORA	MINCOMERCIO	COLOMBIA	marthat@mincomercio.gov.co	
104	AMCMCRIC RIVERA	JEFE PLANEACION	MICOMERCIO	COLOMBIA	amriver@mincomercio.gov.co	
105	JUAN ALFREDO PINTO	PRESIDENTE	ACOPI	COLOMBIA	presidente@acopi.org.co	
106	JAIME CANCHA	DIRECTOR EJECUTIVO	CAMARA DE LA INDUSTRIA COSMETICA DE ASOC-ANDI	COLOMBIA	sconcha@andi.com.co	
107	CARLOS ACERO	SECRETARIO GENERAL	CONTECO	COLOMBIA	cacero@corfecoop.coop	
108	MAURICIO LOPEZ	DIRECTOR	SUPER CIAS.	ECUADOR	mlopez@g.supercias.gov.ec	
109	EDUARDO TORRES A	ASESOR	SUPER CIAS.	ECUADOR	eduardo@supercias.gov.ec	
110	MARIA LAURA ROCHE	DIRECTORA DE PROYECTOS	CAPIG	ECUADOR	mlroche@capig.org.ec	
111	GLORIA LOPEZ	GERENTE GENERAL	CAPEIPI	ECUADOR	bolides@hotmail.com	
112	DUMANY SANCHEZ	COORDINADOR MICIP	MICIP	ECUADOR	dsmuchug@micip.gov.ec	
113	CARLOS TUPAC	GERENTE	IMPORTACIONES C.I.	ECUADOR	carlostupac@hotmail.com	
114	DANILO ESPINOZA	GERENTE COMERCIAL	COLINEAL	ECUADOR	daniloespinoza@colinealcorp.com	
115	JORGE GARRIDO	GERENTE COMERCIAL	CONSERTEC	ECUADOR	consertecsc@porta.net.ec	
116	CRISTIAN ESPINOSA	JEFE NEGOCIADOR	MICIP	ECUADOR	cespinosa@micip.gov.ec	
117	ANDRES RIBADENIERA	COORDINADOR GENERAL TLC	MICIP	ECUADOR	arivadeneira@micip.gov.ec	
118	PATRICIO DIAZ	ASESOR	SUPER CIAS.	ECUADOR	patricio}@g.supercias.gov.ec	
119	LOURDES DE MELENDEZ	JEFE PROYECTOS	CORPEI	ECUADOR	mmelende@corpei.org.ec	
120	HERNAN IZURRIETA	PRESIDENTE	TEXTILES TORNASOL	ECUADOR	tornasol@andinanet.net	
121	BERNARDO PEREZ	GERENTE EXPORTACIONES	ENDESA	ECUADOR	bernardo@cotopaxi.com.ec	
122	EDUARDO EGAS	VICE-PRESIDENTE	CORPEI	ECUADOR	edegas@corpei.org.ec	
123	FAUSTO OROZCO MAZON	DIRECTOR-GERENTE	FEDAPAC-	ECUADOR	palcien.sa.@andinanet.net	
124	MARCELO RUIZ	DIRECTOR EJECUTIVO	CAMARA AUTOMOTRIZ	ECUADOR	cautomotriz@cinae.org.ec	

125	DIEGO PONCE	C.C.		ECUADOR		
126	MERCEDES ARPOZ	JEFA FCC	MINCETUR	PERU	mavooz@up.edu.pe	
127	SAMUEL GLEISER	PERU CAMARAS	PERU CAMARAS	PERU	fwong@rey.com.pe	
128	VICENTE CHONG		SDI	PERU	vchangsoy@serfi.com.pe	
129	PEDRO ANTONIO	DIRECTOR DPA PIURA	MINISTERIO DE AGRICULTURA	PERU	clpariu@ming.apurio.net.pe	
130	MARIA ROSA	ASESOR		PERU	mariar@mincetur.gob.pe	
131	MAGGAY MANRIQUE	CONSULTOR	MINCETUR	PERU	mmanrique@mincetur.gob.pe	
132	MARTÍN REAÑO V	GERENTE CONUTE TEXTIL	SIN	PERU	mreano@sni.org.pe	
133	ALEX VILLAVERDE	PRESIDENTE	SOCIEDAD NAC	PERU		
134	LIMDBEREH MEZA	VICE-DECANO	COL. DE INGENIEROS DEL PERU	PERU	cpsing@infonegocio.netpe	
135	JAVIER DAVILA	INVESTIGADOR	SNF	PERU	jdavila@suf.om.pe	
136	GARAY DE LOPEZ	PRESIDENTE		PERU	4668609	
137	RAFAEL MONTOYA	GERENTE GENERAL	SIDERPERU	PERU	rmontoya@sider.com.pe	
138	AVAR PUA	PRS-PRESIDENTE	PYMES	PERU		
139	OCTAVIO BENITO VEGA	DIRETOR	ZOFRATACNA	PERU		
140	NARCISA WETTER	COORDINADOR	OEA		twetter@oas.org	
141	GALO VASQUEZ	MICIP		ECUADOR	jvasquez@micip.gov.ec	
142	MARIUXI REMOS	EL TELEGRAFO		ECUADOR	mariuxiremos@hotmail.com	
143	F. CUSPE	DIRECTOR TECNICO	CAPEIPI	ECUADOR	atpgni@hotmail.com	
144	JULIO DELGADO	PRESIDENTE	BOPALSA S.A.	ECUADOR		
145	CESAR PEÑARANDA	SECRETARIO	CONSEJO EMP. DE NEGOCIACION INTER.	PERU		
146	SERGIO QUEZADA	PRESIDENTE	CAMARA PEQUEÑA INDUSTRIA	ECUADOR	03-2885771	
147	JORGE RAMIREZ	ASESOR	GEA	COLOMBIA	alcancesltda@telconet.net	
148	HENRY ACOSTA	DIRECTOR EJECUTIVO	FUNDACION COOMERA	COLOMBIA	hacosta@telconet.com.co	
149	MARCIA VASCONEZ	SEC. TECNICA	C.E.E.	ECUADOR	mvasconez@corpei.org.ec	
150	MIGUEL RODRIGUEZ	ASESOR	CAF	ECUADOR	mrodriguez@caf.com	
151	PACHECO	DANEC CARRASCO		ECUADOR	pcarrasco@punto.net.ec	
152	GEORGE SCHOFIELD	PRESIDENTE	SIN - PERU	PERU	gschofuld@sni.org.se	
153	KATHERINE GUERRA	GERENTE	ECUATORIANA DE CONSERVAS	ECUADOR	ecuaconsa@on.net.ec	
154	CRISTOBAL LAURA	DIRECTOR	CAMARA DE COMERCIO	PERU	clauraes@hotmail.com	
155	ADOLFO RACINES	VICEPRESIDENTE	CAMARA CAPEIPI	ECUADOR		
156	CLEMENTE JAIMES	GERENTE	POLLOS VENCEDER	COLOMBIA	clemente@vencedor.coop	
157	JINA IBAÑEZ	MESA TCB	MINISTERIO DE COMERCIO	COLOMBIA	linamarceai@yahoo.com	
158	RUTH ROBALINO	COMUNICACIÓN	CAPEIPI	ECUADOR	rrobalino@pequeñaindustria.com	
159	MONICA B	FERIAS	CORPEI	ECUADOR		

160	CARMEN ARANA	ESTUDIOS COLMENARES	CENI	PERU	mcarana@colmenares.com.pe	
161	SORAYA CARO	GERENTE	ACOPI	COLOMBIA	comercioexterior@org.co	
162	JOSE PAZMIÑO	SUB-GERENTE	LA PAZYPAR	ECUADOR	pazypar@on.net.ec	
163	AUGUSTO MONTES	GERENTE GENERAL		COLOMBIA		
164	CARLO MENDOZA	COMPYMET	PROYECTOS BOGOTA	PERU	carlome28@hotmail.com	
165	WINTER MOREJON	PRESIDENTE	FRENTE CAMARAS DE LA PRODUCCION MANTA	ECUADOR	wintermorejon@yahoo.es	
166	EMILIO FILBIG	COORDINADOR	FENAPI	ECUADOR	efilbig@hotmail.com	
167	RENATO CARLÓ	PRESIDENTE	CAPIG	ECUADOR	capig@capig.org.ec	
168	MARIA ANKUASH	DIRIGENTE MUJER Y FAMILIA	CONFENIAE	ECUADOR	99945904	
169	NATALIA JIMENEZ	DIR. PROMOCIÓN GENERAL	PREXPORT	COLOMBIA		
170	EDDY CASTILLO	GERENTE VOCAL		ECUADOR	info@squadraecuador.com	
171	JORGE PUERTAS	PRESIDENTE	CAPEIPI	ECUADOR	guimpee@andinanet.net	
172	JORGE SOTOMAYOR	PROFESOR UNASAM	UNIVERSIDAD	PERU	lopezsotomayor@hotmail.com	
173	AIR RUIZ	PRESIDENTE		PERU		
174	VICTOR GACHET	DIRECTOR		ECUADOR	vgachet@mazda.ec	
175	STEFANIA STEPAN	ASESORA DE PROYECTOS	CAPIG	ECUADOR	stepan@capig.org.ec	
176	CARLOS TRUJILLO		CORPEI	ECUADOR		
177	DORA NUÑEZ	CONGRESISTA	CONGRESISTA	PERU		
178	LORENA PLAZA	COORDINADORA DE PROYECTOS PYMES	CORPEI	ECUADOR	lplaza@corpei.org.ec	
179	JULIETA CARCHI	GERENTE GENERAL	INDUSTRIAS OZZ	ECUADOR	jfilbig@unilimpio.com	
180	MARCO ASAM		INDUSTRIAS OZZ	ECUADOR	2396866	
181	CESAR RODRIGUEZ	VICE-PRESIDENTE	CAPIG	ECUADOR	crodirguez@campim.net	
182	CARLOS MARCO ZULEREGA	GERENTE	COOMENA COLOMBIA	COLOMBIA	carlosm_zuleaga@coomena.com.es	
183	VICTOR BERRI	TECNICO	TRIAIRI - CAFIESA	ECUADOR	berruric@hotmail.com	
184	ANDRES SORIA	GERENTE COMERCIAL	CONFECCIONES PANDA	ECUADOR	confeccionespanda@andinat.net	
185	JULIO NIETO		CARAL INGENIERIA MECANICA			
186	LEONARDO MORA	GERENTE GENERAL	AGUASANA	ECUADOR	aguasana4332@hotmail.com	

ANEXO 4.2

AGENDA DE TRABAJO CON LOS EMPRESARIOS

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

MIERCOLES 27

DURACIÓN	CONTENIDO
	Miércoles 27 de Octubre
8:00 - 9:00	Inscripciones
9:00 – 9:10	**Bienvenida** Luís Palau Rivas Representante CAF -Ecuador
9:10 – 9:45	**Asociatividad de pequeños productores y comercializadores de lácteos - Experiencia chile** **Expone**: Eduardo Jaramillo Gerente General Chilolac S.A.
9:15 -10:20	**Asociatividad comercializador productos nostálgicos - Experiencia Salvador** Expone: **Juan Pablo Lemus** Salvador Trading Group
10:20 - 10:55	**Asociatividad sector confecciones** **Expone:**Esteban Cordero Industrias Cordero y Echavarría
10:55 - 11:05	**CAFÉ**
11:05 - 11:35	**Sesión preguntas y respuestas** Exponen: **Conferencistas**
11:35 – 11:45	**Cierre Seminario** Expone: **Ivonne Juez de Baki** Ministra de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad
	SESIONES SIMULTANEAS- MESAS TEMATICAS DEL TALLER
11:45 – 12:45	**Introducción, metodología de talleres y compromiso de participación** **Expone:** Carlos López Cerdán, Antonio Maeso, Paola López Cerdán Rodríguez
12:45 – 14:00	Almuerzo

	MESAS 1, 2, 3 Y 4 **Agroindustria – Alimentos** **Textil – Confecciones** **Madera – Muebles** **Metalmecánica**
14:00 - 14:30	**Taller 1**: Validación, priorización y numeración de oportunidades ante el TLC para los sectores: • **Agro-Industria** • **Metal- Mecánico** • **Madera – Mueble** • **Textil - Confección** **Coordinación:** Carlos López Cerdán, Antonio Maeso y Paola López Cerdán **Apoyo técnico:** Facilitadores
14:30 - 15:30	**Taller 2**: Definición de objetivos generales basados en resultados del taller 1. • **Agro-Industria** • **Metal- Mecánico** • **Madera – Mueble** • **Textil - Confección** **Coordinación:** Carlos López Cerdán, Antonio Maeso y Paola López Cerdán **Apoyo técnico:** Facilitadores
15:30 – 16:30	**Taller 3**: Definición de actividades basadas en los resultados del taller 2 • **Agro-Industria** • **Metal- Mecánico** • **Madera – Mueble** • **Textil - Confección** **Coordinación:** Carlos López Cerdán, Antonio Maeso y Paola López Cerdán Apoyo técnico: **Facilitadores**
16:30 – 16:45	Presentación de resultados Expositores: **Empresarios seleccionados**
16:45 – 17:00	**Café**
17:00 – 18:00	**Taller 4:** Elaboración de 12 perfiles de proyectos basados en los resultados de los tres talleres anteriores • **Agro-Industria** • **Metal- Mecánico** • **Madera – Mueble** • **Textil - Confección** **Coordinación:** Carlos López Cerdán, Antonio Maeso y Paola López Cerdán Apoyo técnico: **Facilitadores**

17.00 – 18.00	Mecanismos asociativos como herramientas de internacionalización de PyMES Objetivo: **Generar contactos entre los empresarios participantes otorgándoles un marco de conocimiento que les apoye en sus emprendimientos.** Expositor: **Antonio Maeso**
18:00 – 19:40	Presentación de perfiles. Expositores: **Facilitadores** Participación: **Empresarios**
19:40 – 19:50	Cierre **Miguel Castilla** **Director de estudios económicos CAF**
19:50 en adelante	Desarrollar plan de acción, seguimiento de proyectos e informe final.

ANEXO 4.3

TALLERES CON EMPRESARIOS

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

ANEXO 4.3.1

TALLERES CON EMPRESARIOS: OPORTUNIDADES Y RETOS ANTE EL TCL

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

Taller No. 1
Oportunidades y retos ante el TLC
Facilitadores: Carlos López Cerdán Ripoll, Antonio Maeso, Paola López Cerdán Rodríguez

Objetivo:

Que los empresarios participantes avalen, complementen o modifiquen las oportunidades de las PyMES de los países [48]andinos ante el TLC con los Estados Unidos, sobre la base documento entregado y las prioricen.

Dirigido a: Empresarios

Forma de trabajo: Equipos (mesas) por sector [49]

Instrucciones:

8. Los equipos sectoriales quedaran conformados por empresarios vinculados a cada sector en cuestión. A los mismos los acompañaran facilitadotes que trabajaran conjuntamente con los empresarios apoyándolos en el logro de los resultados esperados.

9. Cada equipo designara a una persona que actuara como mediador en el intercambio de opiniones, quien a su vez realizara la presentación de los resultados obtenidos.

10. El grupo contara con el apoyo de facilitadores quienes tendrán las funciones de:

    1. Controlar los tiempos
    2. Recabar información de resultados obtenidos
    3. Apoyo a la gestión del empresario designado como mediador

[48] Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú
[49] Alimentos-Agroindustria, Textil-Confección, Madera-Mueble y Metal-Mecánico

11. Durante 15 minutos usted y su mesa revisaran el Formulario 1, el cual tiene una primera relación de las oportunidades y retos para cada sector ante el TLC. Dicho Formulario constituye únicamente un documento semilla para estimular el proceso de generación de ideas de ustedes y su equipo (de ninguna manera constituye una conclusión) También recibirá el equipo los documentos base[50] a partir de los cuales se elaboro el Formulario 1.

12. Posteriormente durante 15 minutos cada uno de los equipos de trabajo (mesas) intercambian ideas y comentarios sobre las oportunidades y retos anotados en el Formulario 1 y procederán a validarlas, ampliarlas o bien modificarlas. El equipo tiene toda la libertad de complementar la información del Formulario 1 agregando oportunidades y retos adicionales, o bien suprimir del Formulario 1 las oportunidades y retos que el equipo considere, hasta lograr un consenso al respecto.

13. Una vez logrado el consenso, durante 15 minutos cada uno de los equipos de trabajo (mesas) intercambian ideas y comentarios sobre los criterios para priorizar las oportunidades y retos del TLC para de los cuatro países andinos y procederán a priorizarlas en una escala del 1 al "n" considerando una escala descendente en la cual se asignara al número "uno" la mas alta prioridad. Una vez logrado el consenso en la priorización de oportunidades y retos, los valores de priorización serán trasladados al Formulario 1.

14. Al finalizar el período de preparación el equipo habrá de exponer sus conclusiones ante los demás grupos, en un máximo de 5 minutos por lo que le sugerimos:

    - Elaborar una lámina (acetato, hoja de papelógrafo, archivo magnético) para apoyar su presentación

    - Acordar mediante un consenso la forma en que se realizará la presentación ante el grupo.

[50] Análisis de Comercio Internacional y Análisis FODA realizado por los facilitadores nacionales para cada sector (ver anexo 6 y 7)

FORMULARIO 1 **OPORTUNIDADES Y RETOS DE LAS PyMES ANDINAS ANTE EL TLC**		
SECTOR:		
No.	**Oportunidad**	**Prioridad**[51]
1		
2		
…		

[51] Anote en cada recuadro la prioridad que asigna a cada oportunidad utilizando para ello una escala descendente del 1 al "n" en la cual el "uno" representa la mas alta prioridad (ver anexo 2)

ANEXO 4.3.1

CUADRO DE RESULTADOS:

OPORTUNIDADES Y RETOS

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

ANEXO 4.3.1

FORMULARIO 1 (Taller 1ª) **OPORTUNIDADES Y RETOS DE LAS PyMES ANDINAS ANTE EL TLC**			
SECTOR: ALIMENTOS –AGROINDUSTRIA			
No.	**Oportunidad**		**Reto**
	TECNOLOGIA		
1	Maquinaria, equipos e insumos agrícolas provenientes de Estados Unidos libres de aranceles (beneficio para los productores)		Incremento de la producción y de la productividad.
2	Acceso a conocimiento y transferencia de tecnología		Adquirir, transferir y adoptar tecnologías de los países líderes.
			Establecer tecnologías adecuadas para aprovechar los descartes de la producción agrícola.
	ALIANZAS ESTRATEGICAS		
3	Establecimiento de Alianzas Estratégicas con empresas multinacionales de alimentos		Promover la asociatividad entre los distintos eslabones de la cadena de valor y dentro de los mismos, como estrategia para ser más competitivos.
4	Base productiva de la región Andina en manos de las PyMES con posibilidad de aliarse para ser más competitivas.		Promover la integración de las cadenas agroalimentarias regionales
	CAPITAL E INVERSIONES		
5	Atracción de la inversión extranjera.		Diseñar e implementar un programa de promoción de inversiones.
6	Recursos disponibles de cooperación internacional para el fortalecimiento del sector agroindustrial.		Crear un fondo de capital para inversiones en cultivos transitorios, permanentes y en equipos de industrialización.
7	Acceso a recursos financieros en condiciones más competitivas		Diseño de esquemas y productos que permitan mejorar el acceso al financiamiento
	PARTICIPACION DE MERCADO		
8	El 7% de las importaciones de los Estados Unidos de Productos agrícolas y agroindustriales provienen de los países andinos lo cual representa una oportunidad de crecimiento		Desarrollar un programa de inteligencia de mercado que defina producto, precio, plaza, competidores y tamaño de mercado.
9	Existen ventanas de oportunidad para exportar frutas y hortalizas frescas en contraestación		Cumplir con las medidas fitosanitarias, sanitarias e inocuidad alimentaría.
	TENDENCIAS DE CONSUMO		
10	Los nuevos patrones de consumo llevan al consumidor americano a buscar productos frescos, lo que genera un mercado creciente.		
11	Demanda creciente por productos funcionales, orgánicos, ecológicos, de comercio justo, y diferenciados entre otros.		Diseñar e implementar un programa de certificación orgánica para los productores. Definir políticas de OGM´s
12	Existe un importante número de migrantes en EE.UU. que consumen productos étnicos		Diseñar e implementar un plan de mercadeo que sensibilice al consumidor americano sobre los productos de la región. Diseñar e implementar un plan de los productos étnicos y de nostalgia para los migrantes
	DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA EXPORTABLE		

13	Los países andinos cuentan con una canasta de exportación (tropicales, nativos, etc.) que no producen los agricultores americanos.		
14	La región andina produce bienes que han sido diagnosticados por el Banco Mundial como competitivos, entre los cuales se destacan **flores, papas, café sin tostar, palma africana**, lo que permite una ampliación del mercado.		
15	Las grandes cadenas de supermercados buscan aprovisionamiento los 365 días del año para frutas, hortalizas y procesados		
	INFRAESTRUCTURA		
			Mejorar la infraestructura y logística de transporte.

ANEXO 4.3.1

FORMULARIO 1 (Taller 1ª) **OPORTUNIDADES Y RETOS DE LAS PyMES ANDINAS ANTE EL TLC**			
SECTOR: METAL – MECÁNICO			
No.	**Oportunidad**		**Reto**
	ACCESO AL MERCADO DE EE.UU. A TRAVÉS DE ESQUEMAS ASOCIATIVOS		Mejorar y diversificar los mercados para incrementar las ventas.
	CERCANIA AL MERCADO DE EE.UU.		Ampliar líneas de productos con capacidad exportadora.
1	Cercanía a mercados como Brasil, Centroamérica y El Caribe.		Conocer los mercados potenciales a través de estudios de inteligencia competitiva.
2	Cercanía para efectos logísticos de entrega.		Presentar de manera conjunta, la oferta exportable del sector.
	LAS LINEAS DE PRODUCTOS CON MAYOR POTENCIAL TIENEN ACCESO AL MERCADO DE EE.UU.		Crear una mayor conciencia de calidad.
3	Potenciar los sectores que tienen mayor demanda en el extranjero.		Adaptar la oferta de manera que cumpla las normas técnicas del mercado de Estados Unidos.
4	Acceder a otros mercados diferentes al Colombiano.		Contar con información oportuna respecto a nuevas normas y cambios en las vigentes.
5	Mercado creciente en el rubro de partes de autopartes.		Sensibilizar y motivar a las empresas a implementar sistemas de gestión de calidad.
6	Mercado creciente del rubro de partes de maquinaria.		Crear imagen de productos de calidad.
7	Experiencia exportadora en principales líneas.		La imagen de la región como proveedor de productos metal mecánicos.
	ASOCIATIVIDAD PARA INGRESAR AL MERCADO DE EE.UU.		Mejorar capacidad de diseño.
8	Formar parte de una cadena de valor internacional con posibilidad de creación de Alianzas Estratégicas con empresas de otros países.		Facilitar el registro de patentes de diseño.
9	Tener relación con las demás industrias o sectores productivos.		Fortalecer los centros de desarrollo tecnológico relacionado con el sector para incrementar los niveles de Innovación y Desarrollo.
			Lograr estabilidad jurídica para el proceso de compras estatales (Ley 80)
10	Participar en proyectos de compras estatales en diferentes países.		Priorizar al sector en la estrategia de Desarrollo Regional. Agrupar cadena productiva (subcont)
	LA COMPETITIVIDAD EN LOS FACTORES DE LA PRODUCCIÓN		Formar asociaciones (cluster) con objetivos exportador.
	MANO DE OBRA ESPECIALIZADA, VERSÁTIL Y DE BAJO COSTO		Encadenar los sectores que se puedan relacionar, con costos mínimos.
11	Mano de obra capacitada y de bajo costo.		Agrupar a los sectores donde hay pocas fuentes de empleo.
12	Se utiliza mano de obra especializada en la elaboración de ciertos productos.		Lograr un proyecto de compras conjuntas de insumos, entre ellos acero.
13	Elevado ingenio para modificar o adaptar maquinaria.		Articular una cadena logística del sector para proveedores de materia prima.
			Mejorar en materia de logística de comercialización.

14	Acceder a tecnología a través de transferencia de conocimientos y tecnología.		Capacitar profesionales de mando medio.
			Hacer parte de una cadena internacional proveyendo partes y piezas.

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

ANEXO 4.3.1

FORMULARIO 1 (Taller 1ª) OPORTUNIDADES Y RETOS DE LAS PyMES ANDINAS ANTE EL TLC			
SECTOR: TEXTIL CONFECCION			
No.	**Oportunidad**		**Reto**
	Ampliación de mercado • **Disminución de las importaciones provenientes de Centro América durante los últimos 10 años** • **Disminución de la producción domestica en los EE.UU.** • **Apertura de mercados puntuales para productos diferenciados** • **EE.UU. es principal comprador en el sector textil para los Países Andinos**		**Promover y Desarrollar la Asociatividad empresarial** • **Lograr grupos asociativos que permitan cumplir con los volúmenes de exportación aceptables** • **Articular en MIPyMES** • **Implementar mecanismos para promover y desarrollar la Asociatividad empresarial** **Cumplir con las normas de calidad** • **Elevar las capacidades de las MIPyMES para cumplir con las normas técnicas** **Desarrollo de marcas propias** • **Trabajar en la diferenciación de producto** • **Identificar las nuevas tendencias del consumidor** **Desarrollo de diseño** • **Desarrollar productos y colecciones con mejores diseños** • **Mejorar los programas de diseño patronaje y corte** • **Concentración en pocos productos y pocos clientes** **Mejorar los canales y mecanismos de información** • **Generar sistemas de comercialización eficientes** • **Ampliación de información sobre el mercado americano y establecimiento de contactos comerciales**
2	**Financiamiento e Inversión** • **Atracción de inversión extranjera** • **Financiamiento a mejores tasas** • **Financiamiento de tecnología a las MIPyMES**		**Reconversión productiva y tecnológica** • **Especialización en ciertos procesos productivos** • **Nivelación de capacidades de las PyMES**

3	**Obtención de materias primas insumos a menor costo** • **Materia prima con mejor calidad y precio** • **Insumos importados a precios bajos**		
4	**Transferencia de tecnología** • **Acceso a conocimiento y maquinaria moderna** • **Generación de empleo directo** • **Ubicación geográfica**		
5			**Mejorar los procesos logísticos** • **Mejorar los procesos logísticos y reducción de costos en los servicios** • **Mejorar los tiempos de entrega**
6			**Mejorar la capacitación y la calidad de la mano de obra** • **Desarrollar escuelas técnicas de capacitación acordes con las nuevas tendencias mundiales** • **Desarrollar proveedores de servicios de capacitación y datación de mano de obra capacitada**
7			**Asegurar la participación de Bolivia en las negociaciones del TLC**

ANEXO 4.3.1

FORMULARIO 1 (Taller 1ª) **OPORTUNIDADES Y RETOS DE LAS PyMES ANDINAS ANTE EL TLC**			
SECTOR: MADERA – MUEBLE			
No.	**Oportunidad**		**Reto**
1	**Consolidación de los beneficios del APTDEA y del SGP con la suscripción del TLC con EE.UU.**		**Incremento de la actividad forestal para la generación de nuevos puestos de trabajo en la zona rural**
2	**Abrir el mercado del mueble en los EE.UU.**		**Desarrollar ventajas competitivas sostenibles.**
3	**Importaciones de EE.UU. provenientes de A.L. y países Andinos se han incrementado en los últimos 5 años**		**Mejorar la calidad de gestión de las empresas**
4	**Atraer flujo de capitales para las inversiones privadas en asociatividad empresarial en el sector forestal maderable.**		**Establecer políticas, incentivos fiscales de largo plazo para el desarrollo sostenible de la actividad forestal maderable.**
5	**EE.UU., es el principal mercado para la Región.**		**Desarrollar productos diferenciados en calidad con alto valor agregado**
6	**Desarrollar programas de capacitación y de transferencia de tecnologías para la región haciéndola mas competitiva**		**Cumplir con los estándares de comercio internacional de calidad, precio, volúmenes y entregas oportunas**
7	**Disponibilidad de nuevos nichos de mercados.**		**Reducción de costos en consumo de energía, comunicación logística y transporte.**
8	**Acceso preferencial permanente de las exportaciones de la región haciéndolas vinculantes y permanentes en el tiempo.**		**Flexibilizar las medidas fitosanitarias para el acceso de productos de la región al mercado EE.UU.**
9			**Lograr la asociatividad de empresas del sector maderas y sus manufacturas de los países de la Región**
10			**Implementación de sistemas de Certificación Forestal y/o Cadena de Custodia.**

ANEXO 4.3.1

CUADRO DE RESULTADOS:

PRIORIZACION DE LAS OPORTUNIDADES

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

ANEXO 4.3.1

FORMULARIO 1 **OPORTUNIDADES DE LAS PyMES ANDINAS ANTE EL TLC**			
SECTOR: ALIMENTOS – AGROINDUSTRIA			
No.	**Oportunidad**		**Prioridad**[52]
	TECNOLOGÍA		
1	Maquinaria, equipos e insumos agrícolas provenientes de Estados Unidos libre sin aranceles (beneficio para los productores)		
2	Acceso a conocimiento y transferencia de tecnología		
	ALIANZAS ESTRATEGICAS		
3	Establecimiento de Alianzas Estratégicas con empresas multinacionales de alimentos		
4	Base productiva de la región Andina en manos de las PYMES con posibilidad de aliarse para ser más competitivas.		**2**
	CAPITAL E INVERSIONES		
5	Atracción de la inversión extranjera.		
6	Recursos disponibles de cooperación internacional para el fortalecimiento del sector agroindustrial.		**1**
7	Acceso a recursos financieros en condiciones más competitivas		**1**
	PARTICIPACION DE MERCADO		
8	El 7% de las importaciones de los Estados Unidos de Productos agrícolas y agroindustriales provienen de los países andinos lo cual representa una oportunidad de crecimiento		**3**
9	Existen ventanas para exportar frutas y hortalizas frescas en contraestación		
	TENDENCIAS DE CONSUMO		
10	Los nuevos patrones de consumo llevan al consumidor americano a buscar productos frescos, lo que genera un mercado creciente.		
11	Demanda creciente por productos funcionales, orgánicos, ecológicos, de comercio justo, y productos diferenciados, entre otros.		

[52] Anote en cada recuadro la prioridad que asigna a cada oportunidad utilizando para ello una escala descendente del 1 al "n" en la cual el "uno" representa la mas alta prioridad (ver anexo 1)

12	Existe un importante número de migrantes en EE.UU. que consumen productos étnicos y de nostalgia		
	DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA EXPORTABLE		
13	Los países andinos cuentan con una canasta de exportación (tropicales, nativos, etc.) que no producen los agricultores americanos.		
14	La región produce bienes que han sido diagnosticados por el Banco Mundial como competitivos, entre los cuales se destacan flores, papas, café sin tostar, palma africana, lo que permite una ampliación del mercado.		
15	Las grandes cadenas de supermercados buscan aprovisionamiento los 365 días del año para frutas, hortalizas y procesados		

ANEXO 4.3.1

FORMULARIO 1 OPORTUNIDADES DE LAS PyMES ANDINAS ANTE EL TLC			
SECTOR: METAL – MECANICO			
No.	**Oportunidad**		**Prioridad**[53]
	ACCESO AL MERCADO DE EE.UU., A TRAVÉS DE ESQUEMAS ASOCIATIVOS		
	CERCANIA AL MERCADO DE EE.UU.		
1	Cercanía a mercados como Brasil, Centroamérica y El Caribe.		
2	Cercanía para efectos logísticos de entrega.		
	LAS LINEAS DE PRODUCTOS CON MAYOR POTENCIAL TIENEN ACCESO AL MERCADO DE EE.UU.		
3	Potenciar los sectores que tienen mayor demanda en el extranjero.		
4	Acceder a otros mercados diferentes al Colombiano.		
5	Mercado creciente en el rubro de partes de auto partes.		
6	Mercado creciente del rubro de partes de maquinaria.		
7	Experiencia exportadora en principales líneas.		
	ASOCIATIVIDAD PARA INGRESAR AL MERCADO DE EE.UU.		
8	Formar parte de una cadena de valor internacional con posibilidad de creación de Alianzas Estratégicas con empresas de otros países.		**1**
9	Tener relación con las demás industrias o sectores productivos.		
10	Participar en proyectos de compras estatales en diferentes países.		
	LA COMPETITIVIDAD EN LOS FACTORES DE LA PRODUCCIÓN		
	MANO DE OBRA ESPECIALIZADA, VERSÁTIL Y DE BAJO COSTO		
11	Mano de obra capacitada y de bajo costo.		
12	Se utiliza mano de obra especializada en la elaboración de ciertos productos.		
13	Elevado ingenio para modificar o adaptar maquinaria.		
14	Acceder a tecnología a través de transferencia de conocimientos y tecnología.		**2**
15	Incremento de cantidad de empresas con sistemas de gestión de la calidad.		**3**
16	Alta capacidad instalada ociosa.		

ANEXO 4.3.1

FORMULARIO 1 **OPORTUNIDADES DE LAS PyMES ANDINAS ANTE EL TLC**		
SECTOR: TEXTIL CONFECCION		
No.	**Oportunidad**	**Prioridad**[54]
1	**Ampliación de mercado** • **Disminución de las importaciones de de Centro América durante los últimos 10 años** • **Disminución de la producción domestica en los EE.UU.** • **Apertura de mercados puntuales para productos diferenciados** • **EE.UU. es el principal comprador en el sector textil para los Países Andinos**	**1**
2	**Financiamiento e Inversión** • **Atracción de inversión extranjera** • **Financiamiento a mejores tasas** • **Financiamiento de tecnología a las MIPyMES**	
3	**Obtención de materias primas insumos a menor costo** • **Materia prima con mejor calidad y precio** • **Insumos importados a precios bajos.**	**2**
4	**Transferencia de tecnología** • **Acceso a conocimiento y maquinaria moderna** • **Generación de empleo directo** • **Ubicación geográfica**	**3**

ANEXO 4.3.1

FORMULARIO 1 **OPORTUNIDADES DE LAS PyMES ANDINAS ANTE EL TLC**		
SECTOR: MADERA - MUEBLE		
No.	**Oportunidad**	**Prioridad**[55]
1	**Consolidación de los beneficios del APTDEA y del SGP con la suscripción del TLC con EE.UU**	**1**
2	**Abrir el mercado del mueble en los EE.UU.**	
3	**Importaciones de EE.UU. provenientes de A.L. y países Andinos se han incrementado en los últimos 5 años**	
4	**Atraer flujo de capitales para las inversiones privadas en asociatividad empresarial en el sector forestal maderable.**	**2**
5	**Los EE.UU. principal mercado para la Región.**	
6	**Desarrollar programas de capacitación y de transferencia de tecnologías para la región haciéndola mas competitiva**	**3**
7	**Disponibilidad de nuevos nichos de mercados.**	
8	**Acceso preferencial permanente de las exportaciones de la región haciéndolas vinculantes y permanentes en el tiempo.**	

ANEXO 4.3.2

TALLERES CON EMPRESARIOS: DEFINICION DE OBJETIVOS

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

Taller No. 2

Propuestas de Objetivos de Cooperación Empresarial

Facilitadores: Carlos López Cerdán Ripoll, Antonio Maeso, Paola López Cerdán Rodríguez

Objetivo:

Que los empresarios participantes definan objetivos de acción conjunta y cooperación empresarial entre las PyMES y/o instituciones de los países andinos para aprovechar las oportunidades ante el TLC con los Estados Unidos

Dirigido a: Empresarios

Forma de trabajo: Equipos (mesas) por sector [56]

Instrucciones:

1. Con base a los resultados obtenidos en el Taller 1, donde se identificaron las prioridades del 1 al "n", durante 1 hora el equipo intercambiara y propondrá una lluvia de ideas sobre los objetivos que quiere alcanzar en el marco de cada una de las oportunidades identificadas en el Taller1, para las primeras 3 oportunidades priorizadas. Para concluir esta actividad téngase en cuenta que se deberá distribuir el tiempo a razón de aproximadamente unos 20 minutos para cada oportunidad.

2. Las ideas generadas serán escritas en tarjetas blancas de 10x5 cm. y se someterán a un proceso de análisis y síntesis con base a la metodología TKJ modificada con el propósito de que cada equipo logre un consenso de opinión sobre los objetivos que se quieren alcanzar en el mediano plazo dentro de cada una de las oportunidades del TLC

3. Cada equipo deberá de lograr un consenso sobre un objetivo general y tres objetivos específicos asociados a cada una de las primeras oportunidades del

TLC. Una vez logrado por el equipo un consenso sobre los objetivos a alcanzar, procederá a escribir sus conclusiones los objetivos generales y específicos en el formulario 2.

4. Al finalizar el periodo de preparación el equipo habrá de exponer sus conclusiones ante los demás grupos, en un máximo de 5 minutos con la misma metodología utilizada en el taller 1.

FORMULARIO 2 **RELACION DE OBJETIVOS A LOGRAR EN EL MEDIANO PLAZO PARA APROVECHAR LAS TRES OPORTUNIDADES PRIORITARIAS ANTE EL TLC**			
SECTOR			
Oportunidades priorizadas 1-3[57]	**Propuesta de Objetivo General para aprovecharla**[58]		**Propuesta de Objetivo Específicos asociados a cada Objetivo General (3-5)**[59]
1			
2			
…			

ANEXO 4.3.2

CUADRO DE RESULTADOS:

OBJETIVOS GENERALES

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

ANEXO 4.3.2

FORMULARIO 2 **RELACION DE OBJETIVOS A LOGRAR EN EL MEDIANO PLAZO PARA APROVECHAR LAS TRES OPORTUNIDADES PRIORITARIAS ANTE EL TLC**			
SECTOR: ALIMENTOS – AGROINDUSTRIA			
Oportunidades priorizadas 1-3[60]	**Propuesta de Objetivo General para aprovecharla**[61]		**Propuesta de Objetivo Específicos asociados a cada Objetivo General (3-5)**[62]
1 Capital e inversiones **6 y 7**	Disponer de fondos de inversión y de financiamiento multilateral que permitan la agro industrialización del sector agropecuario.		1. Contar con un banco de proyectos específicos de desarrollo que sean bancos, articulados con programas de desarrollo sectorial y regional. 2. Establecer mecanismos que garanticen el acceso a los fondos identificados para proyectos asociativos con tasas de interés de fomento.
2 Alianzas Estratégicas	Promover y consolidar procesos de asociatividad y articulación de redes empresariales para fortalecer la cadena productiva y hacerla competitiva a nivel sectorial y regional.		1. Fortalecer la cadena mediante el aprovechamiento de economías de escala para la disminución de costos de producción, comercialización e investigación y desarrollo. 2. Fortalecer la oferta de productos con mayor valor agregado y calidad.
3 Mercado	Identificar las oportunidades de mercado para incrementar la oferta exportable.		1. Fortalecer la I&D de productos para ampliar la oferta exportable. 2. Disponer de estudios de mercado que permitan reorientar la producción regional. 3. Posicionar productos de origen andino a partir de la creación de imagen de marca y diferenciación.

ANEXO 4.3.2

FORMULARIO 2 **RELACION DE OBJETIVOS A LOGRAR EN EL MEDIANO PLAZO PARA APROVECHAR LAS TRES OPORTUNIDADES PRIORITARIAS ANTE EL TLC**			
SECTOR: METAL – MECANICO			
Oportunidades priorizadas 1-3[63]	**Propuesta de Objetivo General para aprovecharla**[64]		**Propuesta de Objetivo Específicos asociados a cada Objetivo General (3-5)**[65]
1 Formar parte de una cadena de valor internacional con posibilidad de creación de Alianzas Estratégicas con empresas de otros países.	Integrarse a una cadena de valor internacional (USA).		1.- Desarrollar una metodología de integración internacional a través de un modelo de demanda. 2.- Fortalecer y desarrollar, la cadena de valor interna de tecnología blanda y dura. 3.- Desarrollar modelos de sub-contratación interna mediante modelos de negociación integrativos y/o asociativos.
2 Acceder a tecnología a través de transferencia de conocimiento y acceso tecnología	El desarrollo de una red andina de Centros de Investigación y Transferencia Tecnológica (CITTEs).		1.- Creación de un sistema de inteligencia tecnológica de la oferta y demanda de la región y prospección del mercado. 2.- Creación y fortalecimiento de los CITTEs en cada país andino 3.- Creación de Alianzas Estratégicas Tecnológicas entre actores. 4.- Generación de un Fondo de Asistencia Técnica, Capacitación e Inversión Tecnológica. 5.- La creación como política de estado para que exista la participación nacional para fomentar y priorizar la transferencia tecnológica en proyectos de fondos públicos.

3 Incremento de cantidad de empresas con sistemas de gestión de la calidad.	Lograr un crecimiento progresivo de PyMES certificadas mediante el acceso real a un programa nacional de SGC para facilitar su ingreso a los mercados internacionales.		1.-Tener un ente certificador descentralizado que cubra las principales ciudades. 2.- Fortalecer los gremios sectoriales para que lideren la capacitación del personal en temas de SGC. 3.- Conseguir co-financiación para lograr la certificación. 4.-Incentivar tributariamente a las empresas que implementan un SGC. 5.- Capacitar al recurso humano de la región que promueva y fomente los SGC y estimule la creación de alianzas estratégicas mediante metodología asociativa.

ANEXO 4.3.2

FORMULARIO 2 RELACION DE OBJETIVOS A LOGRAR EN EL MEDIANO PLAZO PARA APROVECHAR LAS TRES OPORTUNIDADES PRIORITARIAS ANTE EL TLC			
SECTOR : TEXTIL CONFECCION			
Oportunidades priorizadas 1-3[66]	**Propuesta de Objetivo General para aprovecharla[67]**		**Propuesta de Objetivo Específicos asociados a cada Objetivo General (3-5)[68]**
1 Apertura de mercados puntuales en EE.UU. para productos textiles diferenciados provenientes de los países Andinos	**Acceso a Mercados** **1)** Incrementar el volumen de exportaciones de MIPyMES andinas a EE.UU., logrando un posicionamiento en nichos de mercado con productos diferenciados y con mayor valor agregado.		**Acceso a Mercados** **1)** Mejorar la capacidad de las PyMES cumpliendo las normas y procedimientos internacionales **2)** Generar alianzas estratégicas para llegar al mercado de los EE.UU. **3)** Lograr acceso al mercado de las compras Estatales y Federales de los EE.UU. **4)** Posicionamiento en nichos de mercado con productos diferenciados
2 Materia Prima con mejor calidad y a menor precio	**Materias Primas** **1)** Abastecimiento de materia prima en calidad, cantidad, oportunidad y precio; en concordancia con el mercado de los EEUU.		**Materias Primas** **1)** Agilidad y simplificación en los trámites de aduana y comercio exterior. Importación y exportación **2)** Mecanismos de atracción de inversión extranjera para hilanderías, teneduría y acabados de las materias primas. **3)** Creación de una red de información sectorial para la compra de materias primas **4)** Siembra de algodón según los

			estándares requeridos por el mercado de los EE.UU. **5)** Creación y/o fortalecimiento del cluster de la cadena fibras hilanderías, textil, confecciones.
3 Transferencia de tecnología	**Tecnología** Desarrollo de transferencia de tecnología y conocimiento para las MIPyMES		**Tecnología** **1)** Mejoramiento del parque de maquinaria **2)** Acceso a nuevas tecnologías de producción **3)** Desarrollo de la Asociatividad **4)** Fortalecer sistemas de gestión de calidad

ANEXO 4.3.2

FORMULARIO 2 **RELACION DE OBJETIVOS A LOGRAR EN EL MEDIANO PLAZO PARA APROVECHAR LAS TRES OPORTUNIDADES PRIORITARIAS ANTE EL TLC**			
SECTOR: MADERA – MUEBLE			
Oportunidades priorizadas 1-3[69]	**Propuesta de Objetivo General para aprovecharla**[70]		**Propuesta de Objetivo Específicos asociados a cada Objetivo General (3-5)**[71]
1 Desarrollar en USA el mercado de la madera, muebles y otros productos transformados y acceso a nuevos nichos de mercado	Fortalecer el nivel competitivo de las PYMES del sector y apoyarlas con esquemas asociativos que posibiliten su incursión en el mercado USA sobre la base del aprovechamiento sustentable de los recursos forestales		1.- Apoyar financieramente a las PyMES del sector en el proceso de obtención de certificaciones exigidos por el mercado de USA. 2.- Generar un sistema de información sobre normas y reglamentos técnicos logísticos y de vinculación oferta demanda. 3.- Desarrollar una agresiva incursión del mercado USA con un crecimiento sostenible del 10% anual de las importaciones USA del Sector. 4.- Desarrollar e implementar programas de forestación y reforestación.
2 Atraer flujo de capitales para las inversiones privadas en asociatividad en la cadena productiva maderable	Crear las condiciones necesarias para hacer atractiva y segura la inversión de capitales en la cadena productiva de madera		1.- Implementar el desarrollo del sector forestal como una política de estado a nivel regional 2.- Implementar un marco legal que garantice la seguridad jurídica y promueva la inversión de capital extranjero 3.- Creación de fondos nacionales como contraparte de la inversión extranjera.

			4.- Promover alianzas estratégicas para consolidar una estructura de mejoramiento de la competitividad
3Desarrollar programas de cooperación y de transferencia de tecnologías para la región haciéndola mas competitiva	Desarrollar transferencia de tecnología para enfrentar a la competencia globalizada		1.- Renovación y actualización de maquinaria 2.- Transferencia de tecnología: capacitación, accesoria, diseño. 3.- Transferencia tecnológica para el aprovechamiento del bosque con bajo impacto ambiental. 4.- Implementación de las normas internacionales de ESTANDARIZACIÒN de medidas, productos y calidades

ANEXO 4.3.3

TALLERES CON EMPRESARIOS: DEFINICION DE ACTIVIDADES

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

Taller No. 3

Propuestas de Actividades para el Logro de Objetivos

Facilitadores: Carlos López Cerdán Ripoll, Antonio Maeso, Paola López Cerdán Rodríguez

Objetivo:

Que los empresarios participantes definan grandes grupos de actividades a realizar para el logro de los objetivos de acción conjunta y cooperación empresarial entre las PyMES y/o instituciones de los países andinos.

Dirigido a: Empresarios

Forma de trabajo: Equipos (mesas) por sector [72]

Instrucciones:

1. Con base a los resultados obtenidos en el Taller 2, donde se identificaron las objetivos generales y particulares, durante 1 hora el equipo intercambiara y propondrá una lluvia de ideas sobre los grandes grupos de actividades a realizar por cada país para alcanzar los objetivos generales. Para concluir esta actividad téngase en cuenta que se deberá distribuir el tiempo a razón de aproximadamente unos 20 minutos para cada grupo de objetivos teniendo en cuenta las 3 oportunidades identificadas.

2. Las ideas generadas sobre las actividades serán escritas en tarjetas blancas de 10x5 cm. Indicando la el nombre de la actividad y institución y/o país responsable y se someterán a un proceso de análisis y síntesis con base a la metodología TKJ modificada con el propósito de que cada equipo logre un consenso de opinión sobre las actividades que se quieren desarrollar en el mediano plazo para el logro de cada uno de los objetivos generales.

3. Cada equipo deberá de lograr un consenso sobre los grandes grupos de actividades a realizar por país para el logro de los objetivos agregados

generales. Una vez logrado por el equipo el consenso sobre las actividades a desarrollar, procederá a escribir sus conclusiones en el Formulario 3.

4. Al finalizar el periodo de preparación el equipo habrá de exponer sus conclusiones ante los demás grupos, en un máximo de 5 minutos continuando con la metodología anterior.

FORMULARIO 3 **RELACION DE ACTIVIDADES A DESARROLAR EN EL MEDIANO PLAZO PARA EL LOGRO DE LOS TRES OBJETIVOS PRIORITARIOS ANTE EL TLC**			
SECTOR			
Objetivo General a alcanzar en cada una de las tres Oportunidades	**Propuesta de Grandes Grupos de Actividades para alcanzar cada Objetivo General[73]**		**País responsable del desarrollo de cada Gran Grupo de Actividades**
1			
2			
…			

ANEXO 4.3.3

CUADRO DE RESULTADOS:

ACTIVIDADES

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

ANEXO 4.3.3

FORMULARIO 3 **RELACION DE ACTIVIDADES A DESARROLAR EN EL MEDIANO PLAZO PARA EL LOGRO DE LOS TRES OBJETIVOS PRIORITARIOS ANTE EL TLC**	
SECTOR: ALIMENTOS-AGROINDUSTRIA	
Objetivo General a alcanzar en cada una de las tres Oportunidades	**Propuesta de Grandes Grupos de Actividades para alcanzar cada Objetivo General**[74]
1 Disponer de fondos de inversión y de financiamiento multilateral que permitan la agroindustrialización del sector agropecuario.	1. Preparar proyectos y planes de negocios rentables. 2. Crear mecanismos simples para un acceso directo al fondo.
2 Promover y consolidar procesos de asociatividad y articulación de redes empresariales para fortalecer la cadena productiva y hacer la competitiva a nivel sectorial y regional.	1. Capacitación y especialización de los productores. 2. Organizar y fortalecer las organizaciones de productores. 3. Simplificar los requisitos de formalización. 4. Promover encuentro para intercambio de experiencias exitosas.
3 Identificar las oportunidades de mercado para incrementar la oferta exportable.	1. Diseñar e implementar un sistema de inteligencia de mercado (precio/competencia/tamaño de mercado) en red. 2. Diseñar e implementar programa de asesoramiento en normas sanitarias y adaptación de etiquetas en un marco de competencia leal (libre de subvenciones y ayudas internas). 3. Programa de inocuidad (BPA + BPM + BPC). 3. Diseñar e implementar programa de certificación orgánica. 4. Diseñar e implementar programas de participación en ferias y ruedas de negocio. 5. Diseñar e implementar programas de capacitación para mejorar la producción y productividad.

ANEXO 4.3.3

FORMULARIO 3 **RELACION DE ACTIVIDADES A DESARROLAR EN EL MEDIANO PLAZO PARA EL LOGRO DE LOS TRES OBJETIVOS PRIORITARIOS ANTE EL TLC**	
SECTOR: METAL MECANICO	
Objetivo General a alcanzar en cada una de las tres Oportunidades	**Propuesta de Grandes Grupos de Actividades para alcanzar cada Objetivo General[75]**
1 Integrarse a una cadena de valor internacional (USA)	1) Mediante inteligencia de mercados identificar los nichos de mercado sub-contratables. ✓ Contactar potenciales clientes. ✓ Participar en ferias de sub-contratación. ✓ Realizar benchmarking con potenciales competidores. 2) Exigir una política marco que incluya aspectos financieros, asistencia técnica, capacitación y desarrollo tecnológico que promueva la sub-contratación interna e internacional. 3) Desarrollo de proveedores. ✓ Generar relaciones interempresariales confiables, legítimas y perdurables. ✓ Establecer mecanismos de información y canales de comunicación de doble vía.
2 El desarrollo de una red andina de Centros de Investigación y Transferencia Tecnológica (CITTEs).	1.- La formulación de un proyecto que genere un fondo para el desarrollo tecnológico de la región. 2.- Campaña de sensibilización regional para la incorporación de la tecnología como tema prioritario 3.- Mapeo de sector tecnológico a nivel país para articular la red andina. 4.- Establecimiento de alianzas de universidades, actores privados y públicos.

ANEXO 4.3.3

FORMULARIO 3 **RELACION DE ACTIVIDADES A DESARROLAR EN EL MEDIANO PLAZO PARA EL LOGRO DE LOS TRES OBJETIVOS PRIORITARIOS ANTE EL TLC**	
SECTOR : TEXTIL CONFECCION	
Objetivo General a alcanzar en cada una de las tres Oportunidades	**Propuesta de Grandes Grupos de Actividades para alcanzar cada Objetivo General[76]**
1 Apertura de mercados puntuales en EE.UU. para productos textiles diferenciados provenientes de los países Andinos	**<u>Acceso a mercados</u>** **1.-** Incrementar el volumen de exportaciones de MIPyMES andinas a EEUU, logrando un posicionamiento en nichos de mercado con productos diferenciados y con mayor valor agregado. • Implementar sistemas efectivos de inteligencia comercial Andina, que identifique nichos de mercados y contactos comerciales • Apertura de oficinas comerciales • Representaciones o brokers • Participación en ferias internacionales y ruedas de negocios, y capacitación exportadora en la región. • Conseguir Joint Ventures o alianzas con empresas en USA, en las que las PyMES provean a este mercado. • Entidad encargada de la comercialización en USA, de los productos andinos, que tenga conocimientos sólidos de los mismos. • Acceso a la maquila en confecciones • Facilitar la creación y/o articulación de centros de innovación tecnológica a nivel de países Andinos • Desarrollar programas de estandarización que nivelen las empresas y les permitan cumplir con las especificidades técnicas • Implementar programas de gestión de calidad con consultores especializados. • Implementar programas de crédito que permitan adquirir maquinara de punta para la producción • Implementar escuelas técnicas para la calificación laboral y técnica de operarios,

	técnicos, supervisores y gerentes del sector. • Implementar sistemas de información oportuna y reporte de los procesos de compra, tanto de los estados como de todo el país. • Buscar asesoramiento profesional actualizado acerca de la comercialización de nuestros productos en USA a través de una pagina Web • Mejorar la capacidad de las PyMES para el desarrollo de alianzas estratégicas con sus importaciones para inversión
2 Materia Prima con mejor calidad y a menor precio	**Materias Primas** **1.-** Abastecimiento de materia prima en calidad, cantidad, oportunidad y precio; en concordancia con el mercado de los EEUU. Investigación y aplicación sobre las buenas practicas de tramites de aduana y comercio exterior a nivel mundial, para su adaptación y aplicación en la CAN • Firma de tratado de Libre Comercio con los EEUU y demás socios/regiones de interés para la CAN • Divulgar las ventajas del tratado y las necesidades de la región • Investigación sobre la oferta y demanda de materias primas o desarrollo de proveedores • Creación de un centro de acopio para la información. (ojala en la Web) • Conocimiento de las necesidades del mercado de los EEUU en materia de algodón • Siembra y producción de algodón orgánico Educación/ concientización del agricultor sobre la necesidad del mercado • Educación nueva cultura de pensamiento de cadena. Ventajas de la Asociatividad. • Seminarios/ talleres de y para la cadena. Un solo pensamiento. • Los beneficios de un tratado de libre comercio deben ser para la cadena.

	• Participación de los empresarios de los distintos eslabones de la cadena. Que no sea con el público o con ONGs.
3 Transferencia de tecnología	**Tecnología** **1.-** Desarrollo de transferencia de tecnología y conocimiento para las MIPyMES Adquisición de maquinaria adecuada para cumplir con los requerimientos de calidad exigida por el mercado americano. • Creación de centros tecnológicos para la capacitación por área de producción • Capacitación directa en el uso de materiales, establecimiento de estándares internacionales de confección • Optimizar la administración de operaciones **2.-** Promoción de la Asociatividad como principal medio de comercio • Instalación de laboratorios comprobativos en cada país, al alcance de las MIPyMES, para que los productos salgan y lleguen en las condiciones requeridas. • Implementación de certificación de calidad conforme a los requerimientos de EE.UU. • Apoyo técnico tecnológico para lograr la certificación de los productos hacia los EE.UU.

ANEXO 4.3.3

FORMULARIO 3 **RELACION DE ACTIVIDADES A DESARROLAR EN EL MEDIANO PLAZO PARA EL LOGRO DE LOS TRES OBJETIVOS PRIORITARIOS ANTE EL TLC**	
SECTOR: MADERA – MUEBLE	
Objetivo General a alcanzar en cada una de las tres Oportunidades	**Propuesta de Grandes Grupos de Actividades para alcanzar cada Objetivo General**[77]
1 Desarrollar en USA el mercado de la madera, muebles y otros productos transformados y acceso a nuevos nichos de mercado	1.-Diseño e implementación de un programa para la obtención de las certificaciones por parte de las gimes del sector 2.- Diseño de sistemas de información de mercado 3.- Acopio de información técnica y realización de investigaciones de campo. 4.- Difusión y capacitación del sistema de información 5.- Diseñar e implementar programas de capacitación de los recursos humanos del sector todos los niveles y en todas las etapas de las cadenas productivas 6.- Diseñar un programa de formación de formadores 7.- Financiamiento de estudios de investigación de mercados a USA y de una campaña de difusión de los productos del sector 8.- Apoyar el desarrollo de esquemas asociativos entre las gimes del sector de los aspectos en que la economía de escala las favorezca tales como compras y comercialización. 9.- Seleccionar especies nativas y otras de fácil adaptación 10 .- Implementar un banco de germoplasma 11.- Determinar el territorio forestal 12.- Siembra, raleo y mantenimiento 13.- Manejo sustentable

2 Atraer flujo de capitales para las inversiones privadas en asociatividad en la cadena productiva maderable	1. Promoción de la inversión a través de la oficina de comercio exterior, mediante programas específicos de información del sector. 2.- Elaboración de un estudio de zonificaciòn, ordenamiento y diagnóstico forestal a fin de contar con datos verídicos e identificar fortalezas y debilidades 3.- Lobbing y cabildeo para alcanzar la implementación del desarrollo del sector como política de estado. 4.- Estudios de mercado con el fin de cuantificar las demandas insatisfechas. 5.- Estudios de nuevas especies potenciales.
3 Desarrollar programas de cooperación y de transferencia de tecnologías para la región haciéndola mas competitiva	1.- Crear instituciones formativas para transferencia de tecnología con apoyo. En un plazo que no exceda 3 años en su implementación y que cumpla las necesidades del sector forestal maderero. 2.- Consolidar líneas de crédito de entidades gubernamentales y /o no gubernamentales para la implementación del objetivo 3.- Fomentar actividades de misiones tecnológicas y/o comerciales. 4.- Incentivar la renovación constante de tecnología a través de una exoneración arancelaria y reducción del plazo de depreciación en función al rápido avance tecnológico. 5.- Proponer beneficios fiscales a las empresas que transfieren innovación tecnológica de toda la cadena productiva, forestal y maderera. Que contribuya a la creación del impacto ambiental.

ANEXO 4.3.4

TALLERES CON EMPRESARIOS: ELABORACION DE PERFILES DE PROYECTO

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

Taller No. 4a

Documentación de los Proyectos de Cooperación empresarial
Facilitadores: Carlos López Cerdán Ripoll, Antonio Maeso, Paola López Cerdán Rodríguez

Objetivo:

Que los facilitadotes documenten con el apoyo de los consultores los perfiles de proyectos de acción conjunta y cooperación empresarial entre las PyMES y/o instituciones de los países andinos para aprovechar las oportunidades ante el TLC con los Estados Unidos.

Dirigido a: Facilitadores

Forma de trabajo: Equipos (mesas) por sector [78]

Instrucciones:

1. Con base a los resultados de los Talleres 1, 2 y 3 durante 10 minutos usted y su equipo definirán uno o dos de los potenciales proyectos asociativos con el fin de confeccionar sobre la base del formulario que se presenta un perfil de proyecto. Este trabajo deberá de ser realizado el día 27 de octubre a partir de las 17:00 horas en adelante, una vez finalizado el trabajo con los empresarios, según detalla la agenda.

2. Cada facilitador tendrá uno o dos iniciativas de asociatividad empresarial para la elaboración del perfil de proyecto que se aspira como resultado. Para esta actividad se cuenta con un periodo de tiempo de 50 minutos.

3. Cada facilitador documentara los perfiles de proyecto que se le hayan asignado en su equipo utilizando para ello el Formulario 4ª.

4. Al finalizar el periodo de documentación el equipo habrá de exponer sus conclusiones ante los demás grupos, en un máximo de 5 minutos.

ANEXO 4.3.4

CUADRO DE RESULTADOS:

PERFILES DE PROYECTO
(Resultados obtenidos del taller)

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

ANEXO 4.3.4

FORMULARIO 4ª **DOCUMENTACION DE LOS PERFILES DE PROYECTOS DE COLABORACION DE PyMES Y/O INSTITUCIONES DE LA REGION ANDINA ANTE EL TLC**	
SECTOR : ALIMENTOS- AGROINDUSTRIA	
GENERALES	
Titulo del Proyecto: "Acceso a capital"	
Sector de referencia: Agroindustrial	
Denominación de la oportunidad que aprovecha[79]	3. Recursos disponibles de cooperación internacional para el fortalecimiento del sector agroindustrial. 4. Acceso a recursos financieros en condiciones más competitivas
Denominación de los retos a prevenir[80]	3. Crear un fondo de capital para inversiones en cultivos transitorios, permanentes y en equipos de industrialización. 4. Diseño de esquemas y productos que permitan mejorar el acceso al financiamiento
OBJETIVO	
Objetivo General[81]	Disponer de fondos de inversión y de financiamiento multilateral que permitan la industrialización del sector agropecuario.
Objetivos específicos[82]	3. Contar con un banco de proyectos específicos de desarrollo que sean bancables, articulados con programas de desarrollo sectorial y regional. 4. Establecer mecanismos que garanticen el acceso a los fondos identificados para proyectos asociativos con tasas de interés de fomento.
RESULTADOS	
Resultados tangibles a obtener en el corto, mediano y largo plazo	**Corto Plazo:** Fondos de inversión disponibles. **Mediano Plazo:** Industrialización del sector agropecuario. **Largo Plazo:** Proyectos de mayor envergadura integrando varios eslabones de la cadena.
JUSTIFICACIÓN	
Beneficios a obtener	Mejora el retorno de la inversión

Problema que resuelve	Falta de recursos financieros
ACTIVIDADES	
Grandes grupos de actividades a realizar en el mediano plazo[83]	**Actividad** 1. Preparar proyectos y planes de negocios rentables. 2. Crear mecanismos simples para un acceso directo al fondo
INDICADORES DE LOGRO	
Indicadores de medición para medir el avance en el logro de objetivos[84] **Objetivo 1**	**Nombre Indicador:** Fondo disponible. **Parámetro a medir:** Plazo en puesta a disposición. **Procedimiento de calculo:** **Norma de referencia:** **Frecuencia de medición:** **Fuente:** Banca multilateral. **Responsable:** CAF

ANEXO 4.3.4

FORMULARIO 4ª **DOCUMENTACION DE LOS PERFILES DE PROYECTOS DE COLABORACION DE PYMES Y/O INSTITUCIONES DE LA REGION ANDINA ANTE EL TLC**	
SECTOR: ALIMENTOS – AGROINDUSTRIA	
GENERALES	
Titulo del Proyecto: **"Asociatividad y alianzas estratégicas"**	
Sector de referencia: Agroindustrial	
Denominación de la oportunidad que aprovecha[85]	Base productiva de la región Andina en manos de las PYMES con posibilidad de aliarse para ser más competitivas.
Denominación de los retos a prevenir[86]	Promover la integración de las cadenas agroalimentarias regionales
OBJETIVO	
Objetivo General[87]	Promover y consolidar procesos de asociatividad y articulación de redes empresariales para fortalecer la cadena productiva y hacer la competitiva a nivel sectorial y regional.
Objetivos específicos[88]	1. Fortalecer la cadena mediante el aprovechamiento de economías de escala para la disminución de costos de producción, comercialización e investigación y desarrollo. 2. Fortalecer la oferta de productos con mayor valor agregado y calidad.
RESULTADOS	
Resultados tangibles a obtener en el corto, mediano y largo plazo	**Corto Plazo:** Actores identificados y sensibilizados. **Mediano Plazo:** Organizaciones articuladas en redes empresariales. **Largo Plazo:** Organizaciones competitivas.
JUSTIFICACIÓN	
Beneficios a obtener	Articulación de las unidades productivas.
Problema que resuelve	Microdispersión de los actores.

ACTIVIDADES	
Grandes grupos de actividades a realizar en el mediano plazo[89]	**Actividad:** 1.Capacitación y especialización de los productores. 2. Organizar y fortalecer las organizaciones de productores. 3. Simplificar los requisitos de formalización. 4. Promover encuentro para intercambio de experiencias exitosas.
INDICADORES DE LOGRO	
Indicadores de medición para medir el avance en el logro de objetivos[90] **Objetivo 1**	**Nombre Indicador:** Alianzas estratégicas suscritas. **Parámetro a medir:** Número de alianzas estratégicas suscritas. **Procedimiento de calculo:** Contabilización de contratos y/o convenios. **Norma de referencia:** Doce alianzas estratégicas. **Frecuencia de medición:** Trimestral **Fuente:** Informes de empresas participantes. **Responsable:** Ejecutor del proyecto

ANEXO 4.3.4

FORMULARIO 4ª **DOCUMENTACION DE LOS PERFILES DE PROYECTOS DE COLABORACION DE PYMES Y/O INSTITUCIONES DE LA REGION ANDINA ANTE EL TLC**	
SECTOR : ALIMENTOS - AGROINDUSTRIA	
GENERALES	
Titulo del Proyecto: **"Participación de Mercados"**	
Sector de referencia: Agroindustrial	
Denominación de la oportunidad que aprovecha[91]	El 7% de las importaciones de los Estados Unidos de Productos agrícolas y agroindustriales provienen de los países andinos lo cual representa una oportunidad de crecimiento
Denominación de los retos a prevenir[92]	Desarrollar un programa de inteligencia de mercados que defina productos, precios, plaza, competidores y tamaño de mercado.
OBJETIVO	
Objetivo General[93]	Identificar las oportunidades de mercado para incrementar la oferta exportable.
Objetivos específicos[94]	1. Fortalecer la I&D de productos para ampliar la oferta exportable. 2. Disponer de estudios de mercado que permitan reorientar la producción regional. 3. Posicionar productos de origen andino a partir de la creación de imagen de marca
RESULTADOS	
Resultados tangibles a obtener en el corto, mediano y largo plazo	**Corto Plazo:** Contar con el sistema de información de mercados en la Región Andina **Mediano Plazo:** Establecer los incrementos anuales de crecimiento de la oferta exportable y precisar los requerimientos de tecnología, conocimiento y recurso humano **Largo Plazo:** Posicionamiento en producto
JUSTIFICACION	
Beneficios a obtener	4. Mejor aprovechamiento de la infraestructura productiva 5. Mejorar la redistribución de los ingresos

	6. Generación de empleo
Problema que resuelve	4. Desempleo 5. Contracción del mercado 6. Productividad
ACTIVIDADES	
Grandes grupos de actividades a realizar en el mediano plazo[95]	**Actividad** 1. Diseñar e implementar un sistema de inteligencia de mercado (precio/competencia/tamaño de mercado) en red. 2. Diseñar e implementar programa de asesoramiento en normas sanitarias y adaptación de etiquetas en un marco de competencia leal (libre de subvenciones y ayudas internas). 3. Programa de inocuidad (BPA + BPM + BPC). 4. Diseñar e implementar programa de certificación orgánica. 5. Diseñar e implementar programas de participación en ferias y ruedas de negocio. 6. Diseñar e implementar programas de capacitación para mejorar la producción y productividad.
INDICADORES DE LOGRO	
Indicadores de medición para medir el avance en el logro de objetivos[96]	**Nombre Indicador:** Exportaciones **Parámetro a medir:** % de incremento en las exportaciones del sector **Procedimiento de cálculo:** año calendario actual vs. año anterior **Norma de referencia:** **Frecuencia de medición:** Mensual **Fuente:** Gobierno **Responsable:** Alianza productiva **Nombre Indicador:** Numero de demandas Identificadas en el sistema **Parámetro a medir:** Demanda vs. Oferta **Procedimiento de cálculo:** Porcentaje de demandas identificadas dividido número de negocios cerrados de estas demandas. **Norma de referencia:** **Frecuencia de medición:** semestral **Fuente:** sistema **Responsable:** Alianzas productivas

	Nombre Indicador: Capacidad productiva **Parámetro a medir:** Eficiencia de Producción **Procedimiento de calculo:** fórmulas de productividad **Norma de referencia:** **Frecuencia de medición:** mensual **Fuente:** empresas **Responsable:** sector productivo

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

ANEXO 4.3.4

FORMULARIO 4ª **DOCUMENTACION DE LOS PERFILES DE PROYECTOS DE COLABORACION DE PYMES Y/O INSTITUCIONES DE LA REGION ANDINA ANTE EL TLC**	
SECTOR: METAL - MECANICO	
GENERALES	
Titulo del Proyecto: "Cadena de valor del Sector Metalmecánica frente al TLC."	
Sector de referencia	Metalmecánica
Denominación de la oportunidad que aprovecha[97]	Entrar al mercado Estadounidense mediante la subcontratación internacional para las empresas de los tres países.
Denominación de los retos a prevenir[98]	✓ Sucumbir a la economía de escala de Estados Unidos. ✓ Lograr la reapertura de las líneas de crédito (en caso de Ecuador Eximbank). ✓ Enfrentar a compañías Estadounidenses con tecnología de punta. ✓ Que no se alcance a superar el nivel de desconfianza entre los miembros de la cadena.
OBJETIVO	
Objetivo General[99]	Formar parte de una cadena de valor internacional para la creación de alianzas estratégicas con empresas de otros países.
Objetivos específicos[100]	✓ Desarrollar una metodología de integración internacional a través de un modelo de demanda. ✓ Fortalecer, desarrollar, la cadena de valor interna de tecnología blanda y dura. ✓ Desarrollar modelos de sub-contratación interna mediante modelos de negociación integrativos y/o asociativos.
RESULTADOS	
Resultados tangibles a obtener en el corto, mediano y largo plazo	**Corto Plazo** ✓ Cadenas internas integradas. ✓ Nichos subcontratables definidos. ✓ Registros de clientes. ✓ Variables de competitividad identificadas y medidas en relación con los competidores. ✓ Líneas de fomento identificadas. **Mediano Plazo** ✓ Cadenas integradas a nivel regional ✓ Subsanadas las debilidades individuales de cada uno de los socios de la cadena.

	✓ Programas de capacitación y asistencia técnica en marcha. ✓ Experiencias de subcontratación desarrolladas y ascenso en la cadena de subcontratación (pre ensamble). **Largo Plazo** Ascenso en la cadena a ensamble. Cadena desarrollada interna y externamente, posesionada y en proceso de crecimiento.
JUSTIFICACION	
Beneficios a obtener	✓ Mantenernos dentro del sistema productivo. ✓ Asegurar el desarrollo económico y social de nuestros países. ✓ Generar riquezas con responsabilidad social empresarial.
Problema que resuelve	Dificultades de integración, confianza, cultura y autoestima.
ACTIVIDADES	
Grandes grupos de actividades a realizar en el mediano plazo [101]	Mediante inteligencia de mercados identificar los nichos de mercado sub-contratables. ✓ Contactar potenciales clientes. ✓ Participar en ferias de sub-contratación. ✓ Realizar benchmarking con potenciales competidores. Exigir una política marco que incluya aspectos financieros, asistencia técnica, capacitación y desarrollo tecnológico que promueva la sub-contratación interna e internacional. Desarrollo de proveedores. ✓ Generar relaciones interempresariales confiables, legítimas y perdurables. ✓ Establecer mecanismos de información y canales de comunicación de doble vía.
INDICADORES DE LOGRO	
Indicadores de medición para medir el avance en el logro de objetivos[102] **Objetivo 1** *Integrarse a una cadena de valor internacional (USA)*	**Nombre Indicador** **Parámetro a medir** **Procedimiento de calculo** **Norma de referencia** **Frecuencia de medición** **Fuente** **Responsable**

ANEXO 4.3.4

FORMULARIO 4ª **DOCUMENTACION DE LOS PERFILES DE PROYECTOS DE COLABORACION DE PYMES Y/O INSTITUCIONES DE LA REGION ANDINA ANTE EL TLC**	
SECTOR: METAL – MECANICO	
GENERALES	
Titulo del Proyecto: "Creación de la Red de Cite´s Andina"	
Sector de referencia	Metal mecánica
Denominación de la oportunidad que aprovecha[103]	Acceder a tecnología a través de transferencia de conocimiento y tecnología.
Denominación de los retos a prevenir[104]	Creación y fortalecimiento de las Cites en cada país andino
OBJETIVO	
Objetivo General[105]	Creación de la red Andina de Cites
Objetivos específicos[106]	1.- Creación de un sistema de inteligencia tecnológica de la oferta y demanda de la región y prospección del mercado. 2.- Creación y fortalecimiento de los CITTES en cada país andino 3.- Creación de Alianzas Estratégicas Tecnológicas entre actores. 4.- Generación de un Fondo de Asistencia Técnica, Capacitación e Inversión Tecnológica. 5.- La creación como política de estado para que exista la participación nacional para fomentar y priorizar la transferencia tecnológica en proyectos de fondos públicos.
RESULTADOS	
Resultados tangibles a obtener en el corto, mediano y largo plazo	**Corto Plazo** Fondos de pre-inversión para el desarrollo de las actividades **Mediano Plazo** Contar con Cites en cada país **Largo Plazo** Contar con la Red Cites Andina.
JUSTIFICACION	

Beneficios a obtener	Lograr la competitividad del Sector
Problema que resuelve	Brecha tecnológica de la región.
ACTIVIDADES	
Grandes grupos de actividades a realizar en el mediano plazo[107]	Actividad: La formulación de un proyecto que genere un fondo para el desarrollo tecnológico de la región. Actividad: Campaña de sensibilización regional para la incorporación de la tecnología como tema prioritario Actividad: Mapeo de sector tecnológico a nivel país para articular la red andina. Actividad: Establecimiento de alianzas de universidades, actores privados y públicos.
INDICADORES DE LOGRO	
Objetivo 1 *El desarrollo de una red andina de Centros de Investigación y Transferencia Tecnológica (CITTEs).*	**Nombre Indicador** **Parámetro a medir** **Procedimiento de calculo** **Norma de referencia** **Frecuencia de medición** **Fuente** **Responsable**

ANEXO 4.3.4

FORMULARIO 4ª **DOCUMENTACION DE LOS PERFILES DE PROYECTOS DE COLABORACION DE PYMES Y/O INSTITUCIONES DE LA REGION ANDINA ANTE EL TLC**	
SECTOR: METAL MECANICO	
GENERALES	
Titulo del Proyecto: "Plan de Fomento a la certificación de PyMES para su ingreso a los mercados internacionales"	
Sector de referencia	Metal-mecánico
Denominación de la oportunidad que aprovecha[108]	Incremento de cantidad de empresas con sistemas de gestión de la calidad.
Denominación de los retos a prevenir[109]	
OBJETIVO	
Objetivo General[110]	Lograr un crecimiento progresivo de PyMES certificadas mediante el acceso real a un programa nacional de SGC para facilitar su ingreso a los mercados internacionales.
Objetivos específicos[111]	✓ Tener un ente certificador descentralizado que cubra las principales ciudades. ✓ Fortalecer los gremios sectoriales para que lideren la capacitación del personal en temas de SGC. ✓ Conseguir co-financiación para lograr la certificación. ✓ Incentivar tributariamente a las empresas que implementan un SGC. ✓ Capacitar al recurso humano de la región que promueva y fomente los SGC y estimule la creación de alianzas estratégicas mediante metodología asociativa.
RESULTADOS	
Resultados tangibles a obtener en el corto, mediano y largo plazo	**Corto Plazo** Plan de financiamiento aprobado por las entidades cooperantes comprometidas. Acercamiento con PyMES del sector contactadas e interesadas en implementación de SGC **Mediano Plazo** Empresas PyME ya implementadas o en proceso de implementación. Recurso humano capacitado y trabajando directamente con PyMES. Compromiso empresarial con la calidad. **Largo Plazo**

	Cultura empresarial enfocada a la calidad y la exportación.
JUSTIFICACION	
Beneficios a obtener	Ser reconocidos como empresas que exportan productos con calidad y que cumplen normas internacionales.
Problema que resuelve	Riesgo de desaparición de PyMES, con sus consecuencias sociales por falta de competitividad.
ACTIVIDADES	
Grandes grupos de actividades a realizar en el mediano plazo [112]	✓ Actividad: Tener un ente certificador descentralizado que cubra las principales ciudades. ✓ Actividad: Fortalecer los gremios sectoriales para que lideren la capacitación del personal en temas de SGC. ✓ Actividades: Conseguir co-financiación para lograr la certificación. ✓ Actividades: Incentivar tributariamente a las empresas que implementan un SGC. ✓ Actividades: Capacitar al recurso humano de la región que promueva y fomente los SGC y estimule la creación de alianzas estratégicas mediante metodología asociativa.
INDICADORES DE LOGRO	
Indicadores de medición para medir el avance en el logro de objetivos[113] **Objetivo 1** *Lograr un crecimiento progresivo de PyMES certificadas mediante el acceso real a un programa nacional de SGC para facilitar su ingreso a los mercados internacionales.*	**Nombre Indicador:** Crecimiento de PyMES Certificadas **Parámetro a medir:** Cantidad de PyMES certificadas. **Procedimiento de calculo:** Incremento porcentual periódico. **Norma de referencia:** **Frecuencia de medición:** anual **Fuente:** Directa **Responsable:** Todos

ANEXO 4.3.4

FORMULARIO 4ª **DOCUMENTACION DE LOS PERFILES DE PROYECTOS DE COLABORACION DE PYMES Y/O INSTITUCIONES DE LA REGION ANDINA ANTE EL TLC**	
SECTOR: TEXTIL CONFECCIONES	
GENERALES	
Titulo del Proyecto: "Posicionamiento de las MIPyMES andinas en nichos de mercado diferenciados de EE.UU."	
Sector de referencia:	TEXTIL CONFECCIONES
Denominación de la oportunidad que aprovecha[114]	Apertura de mercados puntuales en EE.UU. para productos textiles diferenciados provenientes de los países Andinos
Denominación de los retos a prevenir[115]	*Cumplir con las normas de calidad* • Elevar las capacidades de las MIPyMES para cumplir con las normas técnicas *Desarrollo de marcas propias* • Trabajar en la diferenciación de producto • Identificar las nuevas tendencias del consumidor *Desarrollo de diseño* • Desarrollar productos y colecciones con mejores diseños • Mejorar los programas de diseño patronaje y corte • Concentración en pocos productos y pocos clientes *Mejorar los canales y mecanismos de información* • Generar sistemas de comercialización eficientes • Ampliación de información sobre el mercado americano y establecimiento de contactos comerciales
OBJETIVO	
Objetivo General[116]	Incrementar el volumen de exportaciones de MIPyMES andinas a EE.UU., logrando un posicionamiento en nichos de mercado con productos diferenciados y con mayor valor agregado.
Objetivos específicos[117]	5. Posicionamiento en nichos de mercado con productos diferenciados 6. Lograr acceso al mercado de las compras Estatales y Federales de los EE.UU. 7. Generar alianzas estratégicas para llegar al mercado de los EEUU 8. Mejorar la capacidad de las PyMES cumpliendo las normas y procedimientos internacionales

RESULTADOS	
Resultados tangibles a obtener en el corto, mediano y largo plazo	**Corto Plazo** Creación de redes empresariales entre empresarios MIPyMES andinos del sector textil-confecciones Formulación de propuestas técnicas para implementar sistemas conjuntos de inteligencia comercial Implementación de Ruedas de Negocios conjuntas con participación de empresarios USA Formulación de Programas de Exportación Directa e Indirecta hacia EEUU **Mediano Plazo** Realización de negocios interandinos con USA Participación en proyectos pilotos de asociatividad y subcontratación Lanzamiento de marcas de MIPyMES andinas en mercado americano Experiencias de exportación directa e indirecta hacia EE.UU. **Largo Plazo** Consolidación de productos diferenciados y con valor agregado en nichos de mercado americano
JUSTIFICACION	
Beneficios a obtener	• Incremento de la productividad y competitividad de las PYMES andinas para su consolidación en el mercado de USA. • Contribución a la generación de empleo y mejoramiento de la calidad de vida de la población. • Desarrollo y posicionamiento de marcas de origen regional fortaleciendo las redes empresariales del sector textil confecciones de los países andinos.
Problema que resuelve	Contribuye a la disminución del desempleo, bajo nivel de ingreso per. capita en los países andinos, competencia con otras regiones mundiales, disminución del déficit de la balanza comercial. Aislamiento empresarial.
ACTIVIDADES	

Grandes grupos de actividades a realizar en el mediano plazo[118]	• Implementar sistemas efectivos de inteligencia comercial Andina, que identifique nichos de mercados y contactos comerciales • Apertura de oficinas comerciales, representaciones o brokers • Participación en ferias internacionales y ruedas de negocios, y capacitación exportadora en la región. • Conseguir Joint Ventures o alianzas con empresas en USA, donde las PyMES provean a este mercado. • Entidad encargada de la comercialización en USA, de los productos andinos, que tenga conocimientos sólidos de los mismos. • Acceso a la maquila en confecciones • Implementar sistemas de información oportuna y reporte de los procesos de compra, tanto de los estados como de todo el país. • Buscar asesoramiento profesional actualizado acerca de la comercialización de nuestros productos en USA a través de una pagina web • Facilitar la creación y/o articulación de centros de innovación tecnológica a nivel de países Andinos • Desarrollar programas de estandarización que nivelen las empresas y les permitan cumplir con las especificidades técnicas • Implementar programas de gestión de calidad con consultores especializados. • Implementar programas de crédito que permitan adquirir maquinara de punta para la producción • Implementar escuelas técnicas para la calificación laboral y técnica de operarios, técnicos, supervisores y gerentes del sector. • Mejorar la capacidad de las PyMES para el desarrollo de alianzas estratégicas con sus importaciones para inversión
INDICADORES DE LOGRO	
Indicadores de medición para medir el avance en el logro de objetivos[119] **Objetivo 1**	**Nombre Indicador:** Estadísticas de Exportación de los países. **Parámetro a medir:** Volumen de Exportación de los países. **Procedimiento de calculo:** **Norma de referencia:** **Frecuencia de medición**: Semestral **Fuente**: Instituciones de promoción de exportaciones de los países andinos

	Participantes: Instituciones de promoción de exportaciones de los países andinos Gremios Empresariales de MIPyMES asistentes a la reunión **Ecuador:** FIE TEJIDOS (CUENCA). GRUPO TEXTIL (QUITO). CONFECCIONES PANDA (ATUNTAQUI). CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRISA DE MANABI. CAMARA DE PEQUEÑA INDUSTRIA DE GUAYAQUIL. **Perú:** APIC PYMEADEX CONSORCIO PYME GAMARRA **Colombia** ACOPI **Bolivia** Bogama S.R.L. (La Paz) AltiFashion (La Paz)

ANEXO 4.3.4

FORMULARIO 4ª **DOCUMENTACION DE LOS PERFILES DE PROYECTOS DE COLABORACION DE PYMES Y/O INSTITUCIONES DE LA REGION ANDINA ANTE EL TLC**	
SECTOR : TEXTIL CONFECCION	
GENERALES	
Titulo del Proyecto: "Mecanismos de Acceso a Materia Prima con Mejor Calidad y Menor Precio"	
Sector de referencia:	Textil y Confección
Denominación de la oportunidad que aprovecha[120]	Materia Prima con Mejor Calidad y Menor Precio.
Denominación de los retos a prevenir[121]	
OBJETIVO	
Objetivo General[122]	Abastecimiento de materia prima en calidad, cantidad, oportunidad y precio; en concordancia con el mercado de los EEUU.
Objetivos específicos[123]	• Agilidad y simplificación en los trámites de aduana y comercio exterior. Importación y exportación • Mecanismos de atracción de inversión extranjera para hilanderías, teneduría y acabados de las materias primas. • Creación de una red de información sectorial para la compra de materias primas • Siembra de algodón según los estándares requeridos por el mercado de los EE.UU. • Creación y/o fortalecimiento del cluster de la cadena fibras hilanderías, textil, confecciones.
RESULTADOS	
Resultados tangibles a obtener en el corto, mediano y largo plazo	**Corto Plazo:** Incremento de la producción **Mediano Plazo:** Reducción de costos **Largo Plazo:** Precios mas competitivos

JUSTIFICACION	
Beneficios a obtener	Mayores ingresos
Problema que resuelve	Disponibilidad, variedad y costo de la materia prima
ACTIVIDADES	
Grandes grupos de actividades a realizar en el mediano plazo[124]	Actividad: Investigación y aplicación sobre las buenas practicas de tramites de aduana y comercio exterior a nivel mundial, para su adaptación y aplicación en la CAN Actividad: Firma de tratado de Libre Comercio con los EE.UU. y demás socios/regiones de interés para la CAN Actividad: Divulgar las ventajas del tratado y las necesidades de la región Actividad: Investigación sobre la oferta y demanda de materias primas o desarrollo de proveedores Actividad: Creación de un centro de acopio para la información. (ojala en la web) Actividad: Conocimiento de las necesidades del mercado de los EEUU en materia de algodón Actividad: Siembra y producción de algodón orgánico Actividad: Educación/ concientizacion del agricultor sobre la necesidad del mercado Actividad: Educación nueva cultura de pensamiento de cadena. Ventajas de la Asociatividad. Actividad: Seminarios/ talleres de y para la cadena. Un solo pensamiento. Actividad: Los beneficios de un tratado de libre comercio deben ser para la cadena. Actividad: Participación de los empresarios de los distintos eslabones de la cadena. No sea con el publico o con ONGs

INDICADORES DE LOGRO	
Indicadores de medición para medir el avance en el logro de objetivos[125] **Objetivo 1** *Abastecimiento de materia prima en calidad, cantidad, oportunidad y precio; en concordancia con el mercado de los EEUU.*	**Nombre Indicador:** Grado de disminución de los costos de producción **Parámetro a medir:** Gastos de compra **Procedimiento de calculo:** **Norma de referencia:** **Frecuencia de medición:** **Fuente:** **Responsable:**

ANEXO 4.3.4

FORMULARIO 4ª **DOCUMENTACION DE LOS PERFILES DE PROYECTOS DE COLABORACION DE PYMES Y/O INSTITUCIONES DE LA REGION ANDINA ANTE EL TLC**	
SECTOR: TEXTIL CONFECCION	
GENERALES	
Titulo del Proyecto: "Acceso a Transferencia de tecnología y conocimiento para las MIPyMES"	
Sector de referencia:	Textil y Confección
Denominación de la oportunidad que aprovecha[126]	Transferencia de Tecnología
Denominación de los retos a prevenir[127]	
OBJETIVO	
Objetivo General[128]	Desarrollo de transferencia de tecnología y conocimiento para las MIPyMES
Objetivos específicos[129]	Mejoramiento del parque de maquinaria Acceso a nuevas tecnologías de producción Desarrollo de la Asociatividad Fortalecer sistemas de gestión de calidad
RESULTADOS	
Resultados tangibles a obtener en el corto, mediano y largo plazo	**Corto Plazo:** **Capacitación, Generación de sistema de información, Implementación de estudio de brechas tecnológicas.** **Mediano Plazo: Identificación de fuentes de financiación para la adquisición de las nuevas tecnologías. Creación de escuelas técnicas especializadas en textiles y confección.** **Largo Plazo: Adquisición de nuevas tecnologías y conocimiento. Empresas con tecnología de punta.**
JUSTIFICACION	
Beneficios a obtener	Mejoramiento de la productividad
Problema que resuelve	Deficiencia en la producción. Productos de mala calidad. Tiempos en la producción. Desperdicio de

	materia prima.
ACTIVIDADES	
Grandes grupos de actividades a realizar en el mediano plazo[130]	• Adquisición de maquinaria adecuada para cumplir con los requerimientos de calidad exigida por el mercado americano • Creación de centros tecnológicos para la capacitación por área de producción • Capacitación directa en el uso de materiales, establecimiento de estándares internacionales de confección • Optimizar la administración de operaciones • Promoción de la Asociatividad como principal medio de comercio • Instalación de laboratorios comprobativos en cada país, al alcance de las MIPyMES, para que los productos salgan y lleguen en las condiciones requeridas. • Implementación de certificación de calidad conforme a los requerimientos de EEUU. • Apoyo técnico tecnológico para lograr la certificación de los productos hacia los EEUU
INDICADORES DE LOGRO	
Indicadores de medición para medir el avance en el logro de objetivos[131] **Objetivo 1**	**Nombre Indicador:** Proceso de producción **Parámetro a medir:** Implementación de nuevos procesos. Maquinaria adquirida. **Procedimiento de calculo:** **Norma de referencia:** **Frecuencia de medición:** **Fuente:** **Responsable:**

ANEXO 4.3.4

FORMULARIO 4ª **DOCUMENTACION DE LOS PERFILES DE PROYECTOS DE COLABORACION DE PYMES Y/O INSTITUCIONES DE LA REGION ANDINA ANTE EL TLC**	
SECTOR : MADERA – MUEBLE	
Titulo del Proyecto: "Incursión de las PyMES del sector en el mercado de USA"	
Sector de referencia:	Madera y muebles
Denominación de la oportunidad que aprovecha[132]	Desarrollar en USA el mercado de la madera, muebles y otros productos transformados y acceso a nuevos nichos de mercado
Denominación de los retos a prevenir[133]	
OBJETIVO	
Objetivo General[134]	Fortalecer el nivel competitivo de las PyMES del sector y apoyarlas con esquemas asociativos que posibiliten su incursión en el mercado USA sobre la base del aprovechamiento sustentable de los recursos forestales
Objetivos específicos[135]	1.- Apoyar financieramente a las PyMES del sector en el proceso de obtención de certificaciones exigidos por el mercado de USA. 2.- Generar un sistema de información sobre normas y reglamentos técnicos logísticos y de vinculación oferta demanda. 3.- Desarrollar una agresiva incursión del mercado USA con un crecimiento sostenible del 10% anual de las importaciones USA del Sector. 4.- Desarrollar e implementar programas de forestación y reforestación.
RESULTADOS	
Resultados tangibles a obtener en el corto, mediano y largo plazo	**Mediano Plazo**

JUSTIFICACIÓN	
Beneficios a obtener	Incremento de las exportaciones de las empresas PyMES
Problema que resuelve	Acceso a mercados y ventas
ACTIVIDADES	
Grandes grupos de actividades a realizar en el mediano plazo[136]	1.-Diseño e implementación de un programa para la obtención de las certificaciones por parte de las PyMES del sector 2.- Diseño de sistemas de información de mercado 3.- Acopio de información técnica y realización de investigaciones de campo. 4.- Difusión y capacitación del sistema de información 5.- Diseñar e implementar programas de capacitación de los recursos humanos del sector en todos los niveles y en todas las etapas de las cadenas productivas 6.- Diseñar un programa de formación de formadores 7.- Financiamiento de estudios de investigación de mercados a USA y de una campaña de difusión de los productos del sector 8.- Apoyar el desarrollo de esquemas asociativos entre las PyMES del sector de los aspectos en que la economía de escala las favorezca tales como compras y comercialización. 9.- Seleccionar especies nativas y otras de fácil adaptación 10 .- Implementar un banco de germoplasma 11.- Determinar el territorio forestal 12.- Siembra, raleo y mantenimiento 13.- Manejo sustentable
INDICADORES DE LOGRO	

Indicadores de medición para medir el avance en el logro de objetivos[137] **Objetivo 1** **Objetivo 2**	Nombre Indicador Parámetro a medir Procedimiento de calculo Norma de referencia Frecuencia de medición Fuente Responsable

ANEXO 4.3.4

FORMULARIO 4ª **DOCUMENTACION DE LOS PERFILES DE PROYECTOS DE COLABORACION DE PYMES Y/O INSTITUCIONES DE LA REGION ANDINA ANTE EL TLC**	
SECTOR: MADERA Y MUEBLES	
GENERALES	
Titulo del Proyecto: "Atrayendo capitales e inversiones en la cadena productiva maderera"	
Sector de referencia:	Maderero
Denominación de la oportunidad que aprovecha[138]	Atraer flujos de capital para las inversiones privadas en asociatividad en la cadena productiva maderable.
Denominación de los retos a prevenir[139]	
OBJETIVO	
Objetivo General[140]	Crear las condiciones necesarias para hacer atractiva y segura la inversión de capitales en la cadena productiva de madera
Objetivos específicos[141]	1.- Implementar el desarrollo del sector forestal como una política de estado a nivel regional 2.- Implementar un marco legal que garantice la seguridad jurídica y promueva la inversión de capital extranjero 3.- Creación de fondos nacionales como contraparte de la inversión extranjera. 4.- Promover alianzas estratégicas para consolidar una estructura de mejoramiento de la competitividad
RESULTADOS	
Resultados tangibles a obtener en el corto, mediano y largo plazo	**Mediano Plazo**
JUSTIFICACIÓN	
Beneficios a obtener	Programas de crédito y financiamiento accesibles para el sector.

Problema que resuelve	Financiamiento
ACTIVIDADES	
Grandes grupos de actividades a realizar en el mediano plazo[142]	1. Promoción de la inversión a través de la oficina de comercio exterior, mediante programas específicos de información del sector. 2.- Elaboración de un estudio de zonificaciòn, ordenamiento y diagnóstico forestal a fin de contar con datos verídicos e identificar fortalezas y debilidades 3.- Lobbying y cabildeo para alcanzar la implementación del desarrollo del sector como política de estado. 4.- Estudios de mercado con el fin de cuantificar las demandas insatisfechas. 5.- Estudios de nuevas especies potenciales.
INDICADORES DE LOGRO	
Indicadores de medición para medir el avance en el logro de objetivos[143] **Objetivo 1** **Objetivo 2**	 Nombre Indicador Parámetro a medir Procedimiento de calculo Norma de referencia Frecuencia de medición Fuente Responsable Nombre Indicador Parámetro a medir Procedimiento de calculo Norma de referencia Frecuencia de medición Fuente Responsable

ANEXO 4.3.4

FORMULARIO 4ª **DOCUMENTACION DE LOS PERFILES DE PROYECTOS DE COLABORACION DE PYMES Y/O INSTITUCIONES DE LA REGION ANDINA ANTE EL TLC**	
SECTOR: MADERA Y MUEBLES	
GENERALES	
Titulo del Proyecto: "Proyecto de cooperación para transferencia de tecnología"	
Sector de referencia:	Maderero
Denominación de la oportunidad que aprovecha[144]	Desarrollar programas de cooperación y de transferencia de tecnologías para la región haciéndola mas competitiva
Denominación de los retos a prevenir[145]	
OBJETIVO	
Objetivo General[146]	Desarrollar transferencia de tecnología para enfrentar la competencia
Objetivos específicos[147]	1.- Renovación y actualización de maquinaria 2.- Transferencia de tecnología: capacitación, accesoria, diseño. 3.- Transferencia tecnológica para el aprovechamiento del bosque con bajo impacto ambiental. 4.- Implementación de las normas internacionales de ESTANDARIZACIÒN de medidas productos y calidades
RESULTADOS	
Resultados tangibles a obtener en el corto, mediano y largo plazo	**Mediano Plazo**
JUSTIFICACIÓN	
Beneficios a obtener	Mejoramiento de la competitividad de la cadena productiva del sector a través de la innovación tecnológica
Problema que resuelve	Acceso, adaptación e implementación de la innovación tecnológica.

ACTIVIDADES	
Grandes grupos de actividades a realizar en el mediano plazo[148]	1.- Crear instituciones formativas para transferencia de tecnología con apoyo. En un plazo que no exceda 3 años en su implementación y que cumpla las necesidades del sector forestal maderero. 2.- Consolidar líneas de crédito de entidades gubernamentales y /o no gubernamentales para la implementación del objetivo 3.- Fomentar actividades de misiones tecnológicas y/o comerciales. 4.- Incentivar la renovación constante de tecnología a través de una exoneración arancelaria y reducción del plazo de depreciación en función al rápido avance tecnológico. 5.- Proponer beneficios fiscales a las empresas que transfieren innovación tecnológica de toda la cadena productiva, forestal y maderera. Que contribuya a la creación del impacto ambiental.
INDICADORES DE LOGRO	
Indicadores de medición para medir el avance en el logro de objetivos[149] **Objetivo 1** **Objetivo 2**	 Nombre Indicador Parámetro a medir Procedimiento de calculo Norma de referencia Frecuencia de medición Fuente Responsable Nombre Indicador Parámetro a medir Procedimiento de calculo Norma de referencia Frecuencia de medición Fuente Responsable

ANEXO 5

METODOLOGIA E INSUMOS DE INFORMACION

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

ANEXO 5.1

TECNICAS DE PLANEACCION PARTICIPATIVA

KJ Y TKJ

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

Las Técnicas de Planeación Participativa KJ Y TKJ

Sinopsis

A continuación se presenta la técnica KJ en su etapa relativa a la formulación de problemas. Se describen los pasos de que consta esta etapa básica. Además se destaca la principal característica que la distingue de la técnica TKJ (generada a partir de la técnica KJ), que consiste en que todo el proceso en general es aplicado por un solo investigador. Además se presenta y describe la técnica TKJ para identificar problemáticas complejas y dinámicas y proponer soluciones mediante un procedimiento de dinámica de grupos. Proceso que puede extenderse hasta la fase de implantación de soluciones, y el cual es muy eficiente tratándose de grupos mayores de 10 investigadores y/o expertos.

I. Método KJ

1 Introducción el método KJ fue inventado y desarrollado por el doctor Jiro Kawakita, notable antropólogo japonés y profesor del Instituto Tecnológico de Tokio. El método se designa por sus iniciales: KJ. continúa hasta que todos los grupos tengan título. Al que originalmente fue un arte heurístico para integrar un cuerpo de datos heterogéneos como los que se obtienen a través de la investigación antropológica. Actualmente, el método se usa ampliamente como un enfoque científico al planteamiento y solución de problemas en líneas como la investigación, la educación, los negocios, la industria, etc. El propósito de este capítulo es destacar los componentes esenciales del método en cuestión.

2 El Método KJ Básico Los cuatro pasos fundamentales en que consiste el método. Se requiere una provisión de etiquetas o tarjetas de notas, que aún cuando pueden ser de cualquier tamaño, generalmente se usan rectangulares autoadhesivas. Primero se define el tema o problema a investigar. Enseguida se acumulan ideas, pensamientos e información que sean o parezcan relevantes para el problema, y se anotan en las etiquetas. Es muy importante que en cada etiqueta aparezca sólo un concepto, idea o pensamiento, y debe expresarse con una oración o frase corta. No existe límite alguno en la cantidad de etiquetas que se elaboren, se acumulan hasta agotar la información y las ideas acerca del problema. La información no debe seleccionarse nunca racional o lógicamente, sino incluirse todos los conceptos que vienen a la mente, aunque a primera vista parezca que están fuera de lugar o que no son agradables, ya que pueden estar relacionados con el tema y constituir información valiosa.

3 Agrupación de etiquetas. El proceso de agrupar etiquetas se subdivide en tres pasos:

a) Extender las etiquetas
b) Formación de grupos
c) Nominación de cada grupo

Extender las etiquetas. Después de haber acumulado las etiquetas, se mezclan y extienden sobre una superficie de manera que puedan observarse con facilidad.
Formación de grupos. Las etiquetas deben leerse varias veces. Pueden suponerse que cada una es una persona a la cual se le debe escuchar cuidadosamente y sin prejuicios. El sentimiento y no la lógica deben guiar la formación de grupos. Cuando se siente que

algunas etiquetas deben estar juntas, se forma un grupo con ellas; sin embargo, el número de etiquetas que forman un grupo debe limitarse a 2 ó 3 cuando más, y, en casos excepcionales cuando las etiquetas son mucho muy parecidas, puede formarse con cuatro. Conforme avanza el proceso de formación de grupos se notará que algunas etiquetas no tienen lugar en grupo alguno. Esto no debe ser motivo de preocupación, pues es muy posible que puedan agruparse posteriormente en algunos de los pasos siguientes. Esas etiquetas se conocen con el nombre de "lobos solitarios", y, si bien no se debe forzar su agrupación, tampoco es correcto tener demasiados. Por experiencia, el número apropiado de lobos solitarios no debe de exceder 10% del total de etiquetas acumuladas, e incluso pueden no presentarse. Finalmente, los grupos de etiquetas deben asegurarse individualmente por medio de un clip.

Nominación de cada grupo. Una vez formados los grupos de etiquetas, se procede a ponerle título a cada uno de ellos. Los lobos solitarios no participan en esta etapa, sino que se separan para uso posterior. Los grupos se toman uno por uno, se retira el clip que asegura las etiquetas y se leen cuidadosamente. Debe comprenderse muy bien la esencia del contenido con el propósito de resumirlo en una oración o en una frase corta, lo cual constituirá el título del grupo. Este proceso es conocido con el nombre de Hyohatsu. Una vez obtenido el título del grupo, las etiquetas del mismo que habían sido separadas para el Hyohatsu y el título se reúnen en un sólo grupo asegurado mediante un clip. El título debe aparecer en la parte superior del grupo de etiquetas. Es muy conveniente que las etiquetas que contienen títulos sean de color distinto al que tienen las etiquetas que se usaron inicialmente. Si no se dispone de etiquetas de colores diferentes, puede usarse una marca para diferenciarlas. El proceso continúa hasta que todos los grupos tengan título. Al terminar se habrá realizado el primer paso de agrupación de etiquetas. Ahora deberán extenderse sobre una mesa o el piso todos los grupos y los lobos solitarios. Deben leerse cuidadosamente los títulos y el contenido de los lobos solitarios, para iniciar otro paso del proceso de agrupación. Una vez terminada la agrupación se ponen títulos mediante el Hyohatsu. Es conveniente que estos títulos se escriban en etiquetas de color ó marca diferente al de aquellas que ya fueron rotuladas. Además, no se requiere que esas etiquetas sean autoadheribles. La serie agrupación-hyohatsu se continúa hasta sentir que es imposible la reunión de los grupos disponibles para confeccionar nuevos títulos. Elaboración de un diagrama (KJ tipo A): Debe realizarse con cuidado el arreglo que puede formarse con los grupos finales (menos de 10). El arreglo debe mostrar adecuadamente las relaciones que existen entre ellos. Cuando la presentación del arreglo es satisfactoria, este debe colocarse sobre un pliego de papel cuyas dimensiones permitan alojar todas las etiquetas. Enseguida se retiran los clips que las sujetan, ordenándolas con base en las relaciones que guarden entre sí. Las etiquetas de los grupos formados en el primer paso y sus títulos se pegan al papel. Cada grupo debe delimitarse mediante una línea. de este modo se inicia el dibujo del diagrama, que debe hacerse a mano. Los rótulos restantes no deberán pegarse, sino sustituirse por letreros escritos a mano. Es importante dibujar las líneas de modo que puedan distinguirse con facilidad los diferentes grupos que integran el diagrama. Con este propósito deben hacerse de colores, de espesores diferentes o con características distintas. Para mostrar las relaciones que existen entre los grupos finales se hace uso de flechas y algunos otros símbolos, como los siguientes: En seguida se escriben cinco conceptos en el ángulo inferior del diagrama:

1. Fecha.
2. Lugar.
3. Fuente (s) de información.

4. Nombre (s)
5. Tema o problema.

Con lo cual queda terminado y será de gran utilidad para comprender la estructura del problema o tema que se investiga. Explicación de los resultados en forma verbal y escrita. Explicación escrita (KJ tipo B) con base en el diagrama se escribe la explicación del mismo; si surge alguna idea mientras se está escribiendo, también se incluye esta. Es conveniente anexar esquemas, mapas, estadísticas, etc. Explicación verbal (KJ tipo B') El diagrama se pega en la pared, frente a la persona que vaya a hacer la explicación. Debe construir o explicar el escenario del problema tomando como base el diagrama y procurando emplear palabras diferentes a las escritas en él. La explicación debe ser clara y concisa.

II. Método TKJ

Introducción
Una de las técnicas utilizadas para la interacción de equipos en la planeación, se denomina TKJ y fue desarrollada en Japón en la Sony Corporation por Shunpei Kobayashi. Esta técnica es una modificación al método KJ desarrollado por Jiro Kawakita, antropólogo y profesor del Instituto de Tecnología de Tokio. En el método TKJ se clasifica y ordena la información manejada por un grupo de trabajo para alcanzar un consenso. Su propósito es la solución de una problemática mediante el desarrollo de objetivos comunes al grupo y tareas auto impuestas que permitan transformar un grupo incoherente en un equipo. Siendo los objetivos de la técnica:

a) Lograr la identificación y la comprensión objetiva del problema y/o problemática básica, tomando como antecedentes hechos y no prejuicios.
b) Tomar acciones directas para su solución con un conocimiento realista del problema y/o problemática, y con un compromiso de cumplir tareas propias por parte de todos los integrantes del equipo. A continuación se presenta una descripción de la técnica TKJ. Considerando a la planeación como una extensión del proceso de resolver problemas, la técnica TKJ considera tres etapas en la planeación:
a) La identificación del problema
b) La identificación de los coproductores del problema
c) La búsqueda de la solución del problema

Asimismo, supone que ninguna de estas etapas puede llevarse a cabo eficazmente sin un enfoque sistemático en el que participan todos los involucrados en la decisión, incluyendo los que deben implantarla. En esta forma, la técnica TKJ no sólo permite identificar mejor un problema a través de un proceso dialéctico, sino detectar soluciones participativas del mismo y poner en marcha la implantación operativa de éstas al originar la motivación y el compromiso de los involucrados de llevar a cabo ciertas acciones concretas y definidas.

Etapas en la Solución del Problema
La técnica TKJ puede ser usada indistintamente en una o más de las etapas de solución del problema, introduciendo las adaptaciones que el caso requiera. En la fase de identificación del problema, la técnica permite estructurar, a partir de una situación problemática compleja y confusa, un sistema de problemas interrelacionados planteados

en forma clara y definida. Para ello, se analizan las variables y/o factores que intervienen en la problemática y se evalúa su relevancia mediante un proceso participativo y dialéctico. Con el fin de mantener lo más baja posible la componente subjetiva en el proceso, se debe partir de hechos y no de supuestos cuidando de no adaptar los hechos considerados a prejuicios o teorías preconcebidas. El proceso permitirá paulatinamente aproximarse a la esencia del problema hasta alcanzarse un consenso por autoconvencimiento de cada uno de los participantes. En la etapa de identificación de los coproductores de la problemática se indagan los factores tanto internos como ambientales que han provocado la problemática dada, tratándose de alcanzar una visión sistemática de sus causas, mediante la comprensión de las interrelaciones entre los diferentes factores. En la fase de búsqueda de la solución del problema se hace el diseño estratégico y táctico del proceso de solución y se establecen los compromisos individuales de los participantes para su implantación. Asimismo, se diseña la organización adoptiva adecuada para evitar problemáticas semejantes en el futuro.

Descripción de la Técnica

a) Formación del grupo de trabajo. En el grupo de trabajo deberán participar, cuando menos a nivel de representantes, los más afectados por el problema. El grupo deberá reunirse en un local tranquilo y deberá evitarse toda interrupción durante el proceso, por lo que es mejor reunir al grupo de trabajo en algún lugar de descanso fuera de la ciudad.

b) Consulta individual. Se sienta el grupo de trabajo alrededor de una mesa y se reparten tarjetas en blanco. El coordinador del TKJ hace entonces la pregunta adecuada a los propósitos de la consulta y cada uno de los participantes debe dar las respuestas y/o hechos que considere relevantes, anotando una respuesta en cada tarjeta.

c) Intercambio. Cada participante reparte sus tarjetas entre los demás. Al recibir tarjetas de los demás, cada quien debe leerlas familiarizándose con su contenido. En caso de alguna duda, el autor de la tarjeta en cuestión está obligado a aclararla.

d) Agrupamiento. Por turno, cada participante lee al azar una de las tarjetas que tiene, colocándola después en el centro de la mesa. Si alguno de los demás miembros del grupo cree que existe alguna relación entre la tarjeta leída y algunas de las que él tiene, pedirá aprobación del grupo para agruparla con la que está en el centro de la mesa. En esta forma pueden agruparse hasta tres tarjetas (en determinados casos pueden ser 4, excepcionalmente hasta cinco). El proceso se repite hasta que no quede ninguna tarjeta en poder de los participantes. Al concluir se tendrán definidos varios grupos de tarjetas, pudiendo existir también tarjetas aisladas.

e) Síntesis. Cada grupo de tarjetas se colocará en un sobre y se repartirán éstos entre los participantes. Cada uno de ellos analizará el contenido del sobre que le haya correspondido y propondrá una síntesis de éste expresada en unas cuantas palabras. La síntesis no debe ser una simple agregación de los contenidos y/o hechos de las tarjetas, sino indicar la esencia común de ellos. Asimismo, cada tarjeta debe implicar lógicamente a la síntesis. Finalmente, la síntesis deberá ser lo más específica posible para contener el máximo de información.

f) Dialéctica. Arte de razonar metódica y justamente (lógica y razonadamente). El autor de cada síntesis la leerá a los demás, leyendo después las tarjetas correspondientes y volviendo al final a leer su síntesis. Esta síntesis será el punto de partida de un debate hasta que el grupo en conjunto haya adoptado una síntesis definitiva, que será escrita al dorso del sobre correspondiente.

g) Interacciones. Una vez titulados los sobres, se repartirán entre los participantes, repitiéndose las fases de intercambio, agrupamiento, síntesis y dialéctica en una o varias

interacciones, que constituirán el resultado final cuya síntesis será la esencia del problema considerado.
h) Presentación gráfica de los resultados. Conviene representar gráficamente el resultado del ejercicio, ya sea en forma de cuadro sinóptico, de organigrama, de diagrama de Bowen o de diagrama de Kawakita. Esta técnica deberá adaptarse a cada caso concreto. El papel del coordinador será introducir en cada caso las modificaciones y extensiones convenientes para alcanzar los objetivos deseados, combinándola incluso con otras técnicas de investigación de operaciones, dinámica de grupos y prospectiva.

Conclusiones
Además de los objetivos que se mencionan en el párrafo correspondiente, esta técnica permite:

a) Proyectar a los participantes tal como son, identificando así sus actitudes
b) Someterlos a un proceso de concientización y sensibilización con el fin de corregir por autodescubrimiento en su caso las actitudes erróneas
c) Integrar un equipo que antes funcionaba como grupo incoherente
d) Incrementar y armonizar las relaciones interpersonales de cada miembro del equipo.
El TKJ es pues un método sistémico, creativo y participativo, donde se busca la solución del problema enfocado estableciendo un objetivo común, al que Kobayashi llama “estandarte” que permite a un grupo transformarse en equipo al encaminar los esfuerzos personales hacia una meta compartida. Por otra parte, establece una estrategia para implantar la solución al problema identificado y plantea un curso de acción inmediato y un compromiso para ejecutarlo.

ANEXO 5.2

DOCUMENTO DE INFORMACION SEMILLA FODAS

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

ANEXO 5.2.1

DOCUMENTO SEMILLA

FODA

ALIMENTOS - AGROINDUSTRIA

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

ANÁLISIS FODA POR SECTOR

SECTOR: AGROINDUSTRIAL

ECUADOR[150]

OPORTUNIDADES:

- Gran demanda de productos agroindustriales, el TLC abre la puerta para incursionar en un gran mercado.
- Variedad de materia prima a menor costo, al ser EE.UU país productor la MP ingresa a menor precio y gran variedad para escoger.
- Establecimiento de periodos de 10 años para productos sensibles, para Ecuador existe producción local como el trigo y arroz que pueden ser quebradas por productos más baratos y de mejor calidad.
- La tendencia en los países desarrollados es consumir productos sin químicos y mas saludables.

FORTALEZAS:

- Mano de obra barata, a nivel de la agricultura la mano de obra rural que es a menor costo ya que trabajan por cosecha.
- Existencia de varios productos ecuatorianos que son competitivos frente a los EE.UU, la industria alimenticia compite desde hace varios años con productos internacionales como es la pulpa de fruta, palmito, brócoli, etc.
- Diversidad climática para la producción y explotación agrícola, durante todo el año se pueden cultivar cualquier fruta, hortaliza etc., ya que el país no tiene estaciones climáticas graves que dañan a los productos agrícolas.

AMENAZAS:

- Subsidios agrícolas de parte de EE.UU, que afecta a la competitividad de la producción nacional.
- Los países andinos tienen la facilidad de devaluar la moneda, mientras Ecuador tiene un sistema rígido que es la dolarización.
- No existe un verdadero control de ingreso de los insumos que exporta EE.UU para la agroindustria, pueden resultar perjudiciales para la salud.
- Deficiente infraestructura vial y servicios básicos dentro de las zonas rurales, esto afecta a que no puedan acceder y sacar su producto en optimas condiciones.

DEBILIDADES:

- Mínima tecnología e investigación, de parte del sector y del estado, para estudios de los procesos y de la calidad.

- Falta conocimientos por parte del sector para industrializar los productos agrícolas.
- Bajos niveles de productividad, no existe el aprovechamiento de la tierra ya que no tienen herramientas ni técnicas adecuadas para elevar a un 100% de utilización.
- Falta de un Mapa Estratégico Agropecuario actualizado, para ordenar y planificar la producción agrícola.

SECTOR: METALMECANICO

OPORTUNIDADES:

- Obtener un mismo tratamiento regional para todos los productos sin excepción.
- Obtener plazos de desgravación y años de gracia suficientes que permitan a los sectores adecuarse a las nuevas condiciones de competencia.
- Tratamiento de productos sensibles, ambos países necesitan establecer regulaciones para no afectar a la industria nacional.
- Por parte de EE.UU la desgravación inmediata para los bienes industriales que componen la oferta exportable actual y potencial del Ecuador.
- Propender a la desagregación tecnológica de grandes proyectos que permitirán un mejor acceso a los mismos y utilizar para mejorar la productividad del sector.

FORTALEZAS:

- Sector generador de empleo permanente, de acuerdo a la encuesta de manufactura del INEC da empleo a 13.610 trabajadores, exceptuando al sector microempresarial y artesanal que agrupa alrededor de 19.000 establecimientos.
- El sector presta importantes encadenamientos con otros sectores de la economía nacional, tales como industria, minería, construcciones civiles, energía y agricultura a los cuales provee materiales, productos y servicios relacionados con el acero y sus aplicaciones.

AMENAZAS:

- Falta de nuevas inversiones del sector para mejorar la situación de dependencia de la materia prima.

- Generación de condiciones inequitativas de competencia que afecta la producción local.

DEBILIDADES:

- Dependencia de materia prima importada que elevan el costo del producto.
- Zonas Industriales insuficientes donde se desarrolle la industria metalmecánica con todos los servicios necesarios.
- Poco acceso a créditos blandos, no existe créditos dirigidos al sector metalmecánica para sus reactivación y desarrollo

ANALISIS DOFA SECTORES

AGROINDUSTRIA

COLOMBIA[151]

Fortalezas

1- En los cultivos transitorios, se puede producir durante todo el año

2- Se cuenta durante todo el año con producción en fresco

3- En los cultivos permanentes se tiene cosecha anual

4- Grandes áreas aptas para cultivos en los diferentes climas y altitudes

5- El sector cuenta con una importante vocación exportadora

6- Se han diagnosticado los siguientes sectores como competitivos: Flores, frutas y verduras, papa, tabaco, productos ganaderos, cacao, palma, caña y café

Debilidades

1- Costos altos de los agroquímicos y fertilizantes.

2- Costo altos de otros insumos.

3- Bajo valor agregado en los productos comercializados.

4- Falta racionalización del uso de agroquímicos, por costos y sanidad.

5- Deficiencias en la infraestructura nacional que representan costos indirectos altos; transporte, trámites, puertos, bodegajes.

6- Insuficiencia en la adecuación y desconocimiento de los protocolos sanitarios para obtener la Certificación de la calidad sanitaria de productos comercializados, en los diferentes protocolos sanitarios de los principales mercados de exportación.

7- En algunos productos, insuficiente cantidad de oferta y calidad homogénea de bienes para el mercado externo.

8- Bajo nivel tecnológico en algunos subsectores para la producción agrícola y agroindustrial

Oportunidades

1- Se podrá ampliar los mercados de exportación, para los diferentes productos del sector, especialmente los que lleven mayor valor agregado.

2- Se podrá acceder a conocimientos y transferencia de tecnología para adecuar la producción en algunos subsectores.

3- Generar esquemas de asociatividad con los diferentes eslabones de las cadenas agroindustriales nacionales, con miras a penetrar el mercado americano.

Amenazas

1- Permanencia de los altos subsidios que otorga los Estados Unidos a su producción agrícola y agroindustrial.

2- Permanencia de las Ayudas internas concedidas por los Estado Unidos a su sector agrícola.

3- Eliminación o desmonte del Sistema Andino de Franjas de Precios, aranceles variables. Cubre trece productos agrícolas (carnes, aceites, lácteos, trigo, maíz, arroz, soya y azúcar , entre otros) y 154 posiciones arancelarias de productos asociados con los mismos. Estas franjas tienen como finalidad atenuar los efectos de las oscilaciones de los precios agrícolas internacionales sobre el mercado doméstico

4- Existen fuertes barreras no arancelarias al comercio de los productos de este sector como las barreras sanitarias y técnicas. El sector privado colombiano ha solicitado la eliminación de normas

fitosanitarias no indispensables y los procedimientos de inspección, verificación e inspección.

ANALISIS FODA
ALIMENTOS AGROINDUSTRIA

PERU[152]

Fortalezas:

- Amplia latitud geográfica que permite disponer de largas temporadas de cosecha
- Diversidad climática: 84 de los 108 climas que existen en el mundo se desarrollan en nuestro territorio
- Diversidad de pisos ecológicos y de recursos naturales
- Cercanía a la Línea Ecuatorial que asegura intensa radiación propicia para alta calidad de los productos
- Producción en contra estación con la del hemisferio norte
- Ubicación geográfica estratégica para la exportación de mercancía, sobretodo hacia los países asiáticos.
- Existencia de productos competitivos o con potencial
- Sector de incipiente desarrollo con elevado potencial
- Elevada disponibilidad de tierras eriazas
- Disponibilidad y bajo costo de la mano de obra

Oportunidades

- Existencia de nichos de mercado (demanda insatisfecha)
- Mayor demanda de productos ecológicos en Europa y EEUU
- Inversión en red vial, corredores bioceánicos que facilitarán el comercio con Brasil y otros países fronterizos
- Productos libres de aranceles por la CAN
- Creciente innovación tecnológica y científica agraria
- Beneficiarios de los Sistemas Generales de Preferencias de EEUU y la Unión Europea.
- Promoción de la agro exportación con valor agregado
- Programas de lucha contra las drogas

Debilidades

- Baja productividad del agro
- Deficiente sistema de información agraria
- Extrema fragmentación de la tierra: Minifundios
- Deficiente infraestructura agrícola, vial, portuaria, aeroportuaria y de energía
- Bajo nivel tecnológico del agro y escasa investigación
- Marcado deterioro de los activos agropecuarios, urbanización de las áreas agrícolas y erosión de suelos
- Presencia de plagas cuarentenarias, como la mosca de la fruta

- Desorden en comercialización y ausencia de una red de mercados mayoristas
- Escaso desarrollo del financiamiento formal
- Baja coordinación entre el sector privado y el público
- Conflictos por tenencias de tierras
- Política sectorial cambiante
- Bajo nivel organizativo de los productores agrarios
- Baja coordinación entre el sector privado y público
- Pocos productos y concentrados en pocos mercados
- Escaso nivel de inversiones
- Deficiente sistema de administración de riego
- Bajos niveles remunerativos

Amenazas

- Contaminación del medio ambiente
- Fenómenos naturales adversos, cambios climáticos
- Expansión urbana sin planificación
- Incremento de la población rural o migración
- Altos costos de servicios
- Presencia o crecimiento del narcotráfico y de cultivos ilegales.
- Monopolio de empresas agroindustriales
- Debilitamiento de Gobiernos locales
- Limitación de acceso al mercado internacional por motivos de seguridad relacionados al bioterrorismo
- Rebrote de violencia sociopolítica
- Politización y debilitamiento de organizaciones agrarias
- Inestabilidad política y económica en perjuicio de inversiones
- Plagas y enfermedades en cultivos y en ganado

Análisis FODA
Cadenas Agroindustriales

BOLIVIA[153]

Fortalezas

- Poca producción agrícola de productos transgénicos, lo que nos abre las posibilidades de expandirnos a otros mercados
- Gran variedad de climas aptos para producciones diferentes

Oportunidades

- Mercado interno en potencial crecimiento durante los próximos años, gracias a la aplicación del Decreto Supremo No 27328 del Compro Boliviano, mediante el cual se benefician a las industrias nacionales.

Debilidades

- Escasa sinergias institucionales y de coordinación entre los agentes involucrados para construir un sólido capital social.
- Uso de tecnologías poco modernas en las diferentes etapas de producción
- Ausencia de información y servicios de inteligencia de mercados.
- Fragmentación entre los diferentes eslabones de la cadena.
- Existencia de pocas empresas en los sectores agroindustriales
- Falta de cultura empresarial que influye en una baja productividad del trabajador boliviano
- Exportación sobre todo de materias primas

Amenazas

- Participación pasiva en las negociaciones del TLC.
- Alta vulnerabilidad de la economía ante shoks externos.
- Mercados con normas rígidas para la importación de productos.

ANEXO 5.2.2

DOCUMENTO SEMILLA

FODA

METAL - MECANICA

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

FODA SECTOR
METALMECÁNICO FRENTE AL TLC

ECUADOR[154]

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Localización del Ecuador: ventaja logística para la provisión de materia prima a los Estados Unidos • Cercanía a productores Latinoamericanos • Muy buena calidad de materia prima nacional • La mano de obra se capacita constantemente en su área de trabajo, se exige bachillerato técnico como mínimo • Hay muchas empresas certificadas con ISO 9000 y algunas en proceso de certificación • La tercerización de personal utilizada en el sector reduce costos • La mayoría de empresas cuentan con su propia planta de energía eléctrica en áreas estratégicas • Costo de servicio de agua potable bajo (potable y no potable) • Apoyo de las Universidades, Institutos Tecnológicos y Técnicos para capacitación. • La producción nacional satisface el mercado interno, soporte para varios sectores productivos	• Adquisición de tecnologías • Ampliación de mercados, en especial la costa oeste de los Estados Unidos • Importación de materias primas de terceros países con 0 arancel • Integración vertical • Consolidación de alianzas a nivel regional • Obtención de materias primas de calidad, proveedores cumplen a cabalidad con las entregas • Desarrollar la fundición de acero con chatarra • Mejorar en reacciones a pedidos y tiempos de entrega • Acceder a capacitación de la mano de obra local • Definir zonas de desarrollo industrial • Impulsar el desarrollo de la propiedad intelectual (investigación y desarrollo) • Definir marco legal para garantizar la libre competencia • Simplificación de trámites aduaneros y de requisitos de funcionamiento • Ampliación de normas técnicas existentes. • Desarrollo de la industria siderúrgica con crecimiento vertical hacia atrás de la cadena • Desarrollo de políticas nacionales de educación que involucren al sector • Opciones de mejoramiento del sistema financiero y créditos

• Producción diversificada • Cadena productiva en desarrollo • Costos competitivos en mix de productos • Se exige certificado de calidad de origen para el acero	disponibles, opciones de financiamiento del exterior, líneas de crédito que justifiquen actividades de investigación y desarrollo • Nuevas centrales hidroeléctricas, aprovechar el potencial hídrico del país • Facilidades y recursos para obtención de la certificación ISO 14000 • Asociatividad para logística y comercio exterior • Desarrollo de opciones para exportar, utilización de regímenes aduaneros Aprovechar esquemas de cooperación de la negociación para adquirir tecnología, financiamiento y oportunidades de mercado.
DEBILIDADES • El Ecuador no cuenta con una industria minera y de fundición de acero • Elevada dependencia de la materia prima (94%) • Poca cantidad de mando de obra capacitada (efecto de la migración) • Tecnología desactualizada • Servicios públicos deficientes y costosos • Industria vulnerable por el ingreso de productos de otros países al mercado local • No existe un plan de desarrollo industrial en el país • No existen incentivos por	**AMENAZAS** • Materia prima de los Estados Unidos con costos muy elevados • Ecuador compite fuertemente con la CAN y son mucho más avanzados que en el Ecuador con plantas especializadas, podrían quitar mercado en los Estados Unidos • Los Estados Unidos tienen políticas proteccionistas con sus empresas lo que las hace más “competitivas” • Riesgo de que los productos metalmecánicos se coloquen en canasta de desgravación inmediata

parte del gobierno para el fortalecimiento de las empresas del sector • Existe desigualdad en materia laboral para la aplicación de la ley por sectores • Existencia de monopolios y oligopolios • Los requisitos vigentes para permisos de funcionamiento, control ambiental, etc son lentos y difíciles de conseguir. • Materias primas de producción nacional son escasas • Falta de orientación vacacional para la mano de obra. Falta de vínculos entre la demanda de técnicos y los centros de formación educacional. • Se usan métodos de venta y técnicas poco efectivas. • Transporte: tercerización costosa y sin especialización • Disponibilidad limitada de transporte marítimo (el más usado), alto costo. • Los transportes aéreos y terrestres casi no se utilizan por el alto costo. • Trámites aduaneros • Hay una baja oportunidad para conseguir créditos a mediano y largo plazo en inversión para investigación y desarrollo. Las tasas y	

comisiones son altas. • La Banca Privada califica al sector como de alto riesgo y exigen garantías muy altas por lo que no hay líneas de crédito a corto plazo suficientes. • Limitado Financiamiento Externo: se realiza únicamente a través de proveedores, cartas de crédito avalizadas en bancos corresponsales. • Costos muy alto de energía, el servicio es deficiente y poco confiable. • Ninguna planta cuenta con ISO 14000 • Servicios de telecomunicaciones: vagos o deficientes • No hay un aprovechamiento de los diversos regímenes aduaneros • Capacidad instalada ociosa • Poco volumen de producción debido a la alta diversificación. • Costos altos en volúmenes de producción • El 90% de la producción se destina al mercado interno.	

ANALISIS DOFA SECTORES

CADENA METALMECÁNICA

COLOMBIA[155]

Esta cadena está compuesta por los siguientes subsectores: Siderurgia, elementos de fijación, trefilación, cuchillería, cubiertos y utensilios metálicos para cocina .

1. Cadena Siderúrgica Colombiana:

Fortalezas

1. Excelente calidad del producto
2. Producción de una amplia gama de productos
3. Nueva conciencia de la necesidad de relocalización geográfica en búsqueda de competitividad tanto para el mercado interno como para el mercado de la exportación.
4. Existencia de los centros tecnológicos metalmecánicos de Bogotá y Medellín
5. Para el acero plano, la red y estructura de comercialización en Colombia es unificada y fuerte
6. La fuerza laboral se está orientando hacia la productividad
7. Existe una nueva actitud y conciencia gerencial hacia la competitividad
8. Hay suficiente capacidad instalada disponible
9. El Nivel de aplicación y proceso de normas técnicas tales como la ISO 9000 y la QS 9000 es adecuado a las exigencias internacionales. Cada vez son más las empresas en búsqueda de procesos de normalización compatible con los estándares mundiales.

Debilidades

1. Para el acero *no* plano, la red y estructura de comercialización en Colombia es una debilidad
2. Situación financiera débil
3. Acceso limitado al mercado internacional y sus nichos.
4. Incipiente desarrollo del concepto de ciencia y tecnología:
    a. Dificultad de consecución de mano de obra especializada para cargos técnicos.
    b. Poca innovación, investigación y desarrollo.

   c. Escasa relación Universidad – Empresa.
5. Distribución espacial vigente
6. El sector no tiene precios competitivos en el ámbito internacional.
7. Falta de flexibilidad en la producción de líneas
8. Escasez de materias primas
9. Poca implementación de una logística adecuada: Dificultad en la atracción de socios estratégicos para promover el crecimiento de las empresas nacionales debido principalmente a las características de sociedades y estructuras accionarías cerradas.
10. Estructura de capital de la cadena caracterizada por la baja capitalización y niveles de endeudamiento superiores a los de los competidores externos.
11. Atomización de la oferta y bajas economías de escala
12. Alta dependencia del mercado interno y orientación hacia el mismo
13. Deficiente localización geográfica de la cadena productiva consumidora de acero: se encuentra dispersa en el país, sin tomar ventajas de clusters ni centros de servicios.
14. Atraso tecnológico generalizado
15. Deficiente infraestructura que distorsiona los costos de distribución interna
16. Posicionamiento del Sector Siderúrgico ante las entidades financieras. La imagen ante dichas entidades es considerada de alto riesgo.

Amenazas

1. Altos costos energéticos de Colombia
2. Falta de seguridad en Colombia que atenta contra la inversión
3. Tramites exagerados de exportaciones e importaciones en el país
4. La volatilidad en los precios en los mercados internacionales después de la crisis mundial de 1998.
5. Atraso en la actualización tecnológica al compararse con países competidores.
6. Proteccionismo al sector por parte de los países competidores de Colombia.
7. Limitación de los créditos a la industria
8. La inestabilidad jurídica de Colombia
9. Situación de Venezuela y su incumplimiento de las normas y códigos del pacto andino, como el trato nacional a la industria colombiana. Igualmente la poca reacción del Gobierno colombiano ante esta grave situación, la cual se puede ver agravada una vez se inicie el

10. Contrabando y prácticas desleales
11. Altos costos de fletes internos

12. Cuestionables capacidad negociadora de Colombia en lo que se refiere a los acuerdos y tratado internacionales.

Oportunidades

1. Acceder a otros mercados distintos al Colombiano
2. Diversificación dentro del mercado de la construcción, ya que en otros países se utilizan cada vez más productos de aceros planos.
3. Cercanía a mercados como Brasil, EE.UU., Centroamérica y el Caribe
4. Mercado de Centroamérica y Caribe como un nuevo nicho de mercado para generación de valor agregado (Caso vivienda de interés social)
5. Posibilidad de creación de alianzas estratégicas con empresas del exterior para el desarrollo del mercado en nuevos productos afines.
6. Obtención de nuevos proyectos de infraestructura
7. Participar en los proyectos de compras estatales en los diferentes países
8. Flexibilización de las producciones en línea de producción

2. Elementos de Fijación

Fortalezas

1. Conocimiento tecnológico en la fabricación de diversos productos y utilización de tecnologías de vanguardia
2. Equipos de fabricación modernos
3. Good Will de numerosas empresas por la calidad, en el ámbito internacional
4. Buen nivel de calidad de las fábricas más importantes del país (ISO 9000)
5. Posibilidad de fabricar lotes más pequeños que los productores orientales y hacer entregas de menor valor.
6. Los tiempos de entrega son más cortos que los de la competencia internacional
7. Relativa estabilidad de la fuerza laboral

Debilidades

1. Individualmente las fábricas no tienen la línea completa de tornillos que normalmente requieren los clientes, los cuales prefieren comprar a los distribuidores internacionales que les surten los pedidos completos.

2. No se cuenta con nivel de calidad unificados en los productos de las diversas fábricas.
3. No existen los medios necesarios para conceder créditos a los compradores. Los créditos existentes son muy complicados y costosos
4. No tenemos en el país proveedores confiables de los principales insumos necesarios para la fabricación de tornillos (alambres trefilados y herramientas). Tanto las herramientas como los alambres son muy especiales y los volúmenes son pequeños en términos relativos.
5. No hay subcontratistas regionales de buen nivel tecnológico a precio razonable para los procesos de herramientas, preparación de materia prima, tratamientos térmicos y galvanoplastia, por tal motivo la empresa colombiana ha optado por realizar la mayoría de estas labores al interior de la firma. Esto es costoso e ineficiente.
6. Fletes internos costosos, que encarecen y dificultan el comercio
7. No tenemos mano de obra capacitada especializada en la fabricación de tornillos ni escuelas técnicas que puedan impartir esta capacitación.
8. Sensibilidad al precio
9. Carencia de maquinaria que permita el cambio rápido de herramientas agilizando los tiempos de alistamiento que flexibilicen aún más los procesos productivos, para poder atender menores lotes de fabricación y aumentar la frecuencia de los ciclos de producción.
10. Alta dependencia de materia prima importada

Amenazas

1. Empresas internacionales, especialmente asiáticas, que producen altos volúmenes y ofrecen a precios muy bajos. Estos productos pueden entrar a alguno de los 34 países y ser triangulados hacia Colombia, creándose la posibilidad de quebrar el precio interno.
2. El gran mercado de los Estados Unidos requiere unos volúmenes que ninguna de las fábricas en Colombia puede atender individualmente, a pesar de la desgravación arancelaria, prevista en el Tratado
3. Pequeñas variaciones porcentuales de incremento de producción en Brasil y vendidas en Colombia, nos inundaría y desestabilizarían el mercado.
4. El sistema de comercialización en Colombia se ha concentrado en tres grandes distribuidores a nivel nacional, que en cualquier

momento pueden importar tornillería y dejar por fuera a las fábricas nacionales,
5. En el sector de tornillos no existe cultura exportadora que permita reconocer los retos y oportunidades internacionales que ofrece el Tratado
6. La subfacturación, el contrabando y el lavado de dólares
7. Los altos precios de los equipos para la fabricación de tornillería, amenazan la reconversión y modernización tecnológica, alejándonos de la posibilidad de competir internacionalmente.

Oportunidades:

1. Se puede crear un centro de producción y suministros de herramientas que atienda a varias fábricas para hacer rentable y flexible la consecución de herramientas de fabricación.
2. Crear regionalmente plantas de galvanoplastia con procesos ecológicos y con adecuado control de calidad para procesar no sólo tornillos sino otros productos metalmecánicos, para exportar a los países del Tratado
3. Especializar las plantas de producción en producir tornillos, tener elementos externos a las plantas que manejen los servicios asociados y la comercialización para hacer el negocio total más rentable (utilizar el outsourcing).
4. Fomentar la creación de clusters regionales, que faciliten la competitividad del subsector
5. Crear una comercializadora de elementos de fijación, donde participen activamente las diferentes empresas exportadoras para atender los mercados externos y también el interno
6. Se abre la posibilidad de fortalecer el abastecimiento del mercado nacional y el acceso a nuevos nichos de mercado a nivel internacional.

7. Desarrollar programas de acercamiento y concertación con los proveedores internacionales de materia prima, de tal manera que se pueda optimizar los volúmenes de inventarios, la frecuencia de llegada y los ajustes a los pedidos de acuerdo con las variaciones de demanda
8. Innovar los procesos actuales soportados en las nuevas tecnologías de punta, principalmente en las áreas de preparación química de materia prima y fabricación de tornillería en caliente, buscando un

producto diferenciado y de calidad, para aprovechar el nuevo gran mercado

9. Desarrollar la totalidad de los procesos bajo la filosofía de la tecnología limpia, que permita una adecuada relación con el entorno y encamine a la organización hacia la implementación de la norma ISO-14000

3. Trefilación

Fortalezas:

1. Amplio conocimiento del proceso productivo
2. Adecuada oferta de materia prima a nivel nacional e internacional, aunque inestable
3. Diversificación de productos
4. Mano de obra con conocimiento de la actividad

Debilidades

1. Es un subsector poco desarrollado y con un nivel de productividad inferior al internacional
2. Sus productos son de bajo valor agregado
3. Está dentro de un mercado de competencia desleal
4. Cuenta el subsector con pocos parámetros de calidad establecidos
5. La oferta de materia prima es inestable, especialmente a nivel de los alambrones
6. Falta normalización de los productos
7. Hay exceso de oferta, en comparación con la demanda real
8. Alta dependencia del sector de la construcción y del agrario
9. Le falta desarrollo logístico

Amenazas

1. Puede incrementarse la llegada al país de productos muy baratos y de mala calidad
2. La industria local y de la subregión andina, puede verse seriamente afectada por la competencia desleal que genera el no tener un arancel

externo común, ya que otros países pueden importar alambrón barato y a menor arancel, producir productos trefilados y exportarlos

Oportunidades

1. Exportar hacia países de igual o menor desarrollo relativo, productos de la cadena, aprovechando la desgravación arancelaria y la posición geográfica colombiana
2. Ofrecer productos de calidad, normalizados y en volumen
3. Aprovechar la coyuntura de una ampliación del mercado, para modernizar los equipos, los cuales, en su gran mayoría, son antiguos

4. Cuchillería y Cubiertos

Fortalezas

1. Producción es de alta calidad
2. Está normalizada
3. Amplia experiencia exportadora
4. Moderna tecnológicamente
5. Diversificados los productos

Debilidades

1. Alta dependencia de materia prima importada tales como Japón e Inglaterra.
2. Competencia internacional fuerte

Amenazas

1. Otros países cuentan con materia prima local, por lo cual tienen una ventaja en costos que puede implicar la toma de una fracción del mercado colombiano, una vez la desgravación arancelaria surta efecto.

Oportunidades

2. Se puede traer materia prima, sin arancel de Brasil y México
3. La localización geográfica permitirá atacar el mercado centroamericano
4. Es un subsector, con amplia experiencia exportadora
5. Puede ofrecer productos certificados por calidad

5. Utensilios Metálicos para cocina

Fortalezas

1. Larga tradición en la fabricación de artículos para la cocina
2. Amplia variedad de productos con diversas tecnologías, desde las más tradicionales (productos de fundición por gravedad) hasta las que requieren más tecnología (Anodizado Duro, Squeeze Casting)
3. Actividad ya muy desarrollada en ciertos mercados estratégicos (Venezuela, Centro América y el caribe, Étnico-USA) por los principales fabricantes en ciertas líneas (aluminio fundido)
4. El nivel de calidad de las fábricas más importantes del país es bueno (ISO 9000)
5. Posibilidad de fabricar lotes más pequeños que los productores orientales y hacer entregas de menor valor.
6. Los tiempos de entrega son considerablemente más cortos que los de la competencia internacional
7. No quedan a nivel Latinoamericano muchas empresas productoras de artículos para la cocina en aluminio. Muchas empresas importantes han ido saliendo del mercado

Debilidades

1. Existen lo 2 ó 3 compañías en el país con la capacidad de generar competitividad a alto nivel internacionalmente.
2. Casi la totalidad de los accesorios deben ser importados ya que no existen productores nacionales confiables (mangos, asas, pinturas, etc.)
3. El nombre “Made in Colombia” en productos para la cocina no es tan atractivo como otros orígenes (Ej: Italia) por toda la problemática de

nuestro país y por la poca tradición que tienen nuestro país a nivel de exportaciones
4. No existe un conocimiento muy amplio de los mercados y nichos
5. En las empresas del sector no hay inversión masiva en investigación y desarrollo que permita que la oferta colombiana sobresalga por "Innovadora". La mayor parte de las exportaciones en el sector son de productos muy tradicionales (Ej. calderos fundidos)
6. El tamaño de las empresas fabricantes colombianas es pequeño
7. La cadena de abastecimiento de aluminio nacional no es 100% confiable.
8. Altos costos de transporte y mala infraestructura vial para llevar el producto a los principales puertos del país

Amenazas

1. Existen precios internacionales (principalmente en Asia e Italia) en este sector muy bajos y la mayoría de ellos con una calidad.
2. El producto importado que llega al país, en una gran proporción es de mala calidad y por ende quiebra aún más el precio
3. Pequeñas variaciones porcentuales de incremento de producción en Brasil y vendidas en Colombia, nos inundaría y desestabilizarían el mercado.
4. El sistema de comercialización en Colombia se ha concentrado en tres grandes distribuidores a nivel nacional y en tres grandes cadenas, que en cualquier momento pueden importar y afectar las fábricas nacionales.
5. El capital de trabajo es limitado para crecer las plantas y convertirlas con el fin de competir internacionalmente, en el corto plazo.
6. La importación de productos semi-elaborados de Asia ó Italia (Como discos de aluminio recubiertos) para terminarlos en el país podría afectar a los fabricantes que realizan localmente el proceso productivo completo

Oportunidades

1. Hay una mayor facilidad y posibilidad de que los fabricantes nacionales pasen a la segunda fase de internacionalización, es decir, pasar de ser exportadores a realizar inversiones en otros países.
2. Aprovechando el nivel tecnológico que algunos productores tienen con relación a otros fabricantes de la región se puede tomar un liderazgo en innovación y variedad de productos.
3. Desarrollar la totalidad de los procesos bajo la filosofía de la tecnología limpia, que permita una adecuada relación con el entorno y encamine a la organización hacia la implementación de la norma ISO-14000.

ANALISIS FODA

METAL MECANICA

PERU[156]

1 ASPECTOS RELEVANTES

1.1 Para lograr un avance significativo en el desarrollo de las exportaciones, las empresas del sector metal mecánico deben tener una base sólida en el mercado nacional de los sectores prioritarios de la economía nacional, en cuanto a su exigencia y a la calidad de los productos y servicios demandados, como también del cumplimiento de las promesas del oferente.

Para este fin deben conocerse los programas de desarrollo tecnológico, capacidades productivas y las inversiones de los sectores prioritarios a largo plazo, para que la industria manufacturera del sector metal mecánico pudiera prepararse a este reto.

1.2 En la actualidad, lo que predomina en el mercado internacional es la demanda, que exige cada vez más un alto grado de calidad de los productos y de los servicios demandados, alto grado de variación de productos requerido en series cortas, rápido cambio del producto, rápida entrega, precio competitivo y servicio global.

Para responder a estos requerimientos básicos del cliente, la industria manufacturera metal mecánica, tiene que adaptarse a estos retos en la forma siguiente:

- Alta calidad de producto y servicio ofrecido.
- Alta flexibilidad de los medios de fabricación.
- Rápida entrega del producto y servicio al cliente
- Cambio en la economía de fabricación.
- Alto grado de automatización y computarización.
- Cambio en la estructura organizativa.

1.3 Algunos piensan que sólo las más grandes empresas pueden exportar, mientras tanto la verdad es que la actividad de exportar no depende del

tamaño de la empresa, sino más bien de su creatividad e ingenio, de su conocimiento de adaptación al mercado extranjero y su persistencia en la promoción de su producto a exportar.

Primero que nada, el producto debe ser reconocido y aceptado por el mercado nacional y los beneficios que se obtienen deben ser iguales o mayores que en el mercado nacional.

Un grupo de pequeñas empresas, que ha demostrado capacidad para competir en una economía abierta, constituye un grupo potencial para promover exportaciones.

Para este fin deben organizarse en grupos y recibir apoyo externo.

Las áreas típicas de apoyo a las PYMES, son los siguientes:

- Asistencia técnica en estrategias de negocios, gestión y mercadotecnia.
- Apoyo a proyectos de innovación tecnológica y mejora de los procesos productivos.
- Capacitación de recursos humanos.
- Financiamiento.
- Promoción de exportaciones.

1.4 Se observa que en el Perú las empresas grandes y medianas tienden a integrar verticalmente los productos que fabrican, lo cual no siempre es económicamente factible. Por falta de mutua confianza entre empresas no se ha desarrollado una cooperación fabril, en cada una de ellas hace falta tener un programa de desarrollo de sus subcontratistas (suplidores) de procesos, productos especializados, etc.

1.5 Para incrementar la competitividad de las empresas metal mecánicas, pequeñas y medianas, se propone considerar la posibilidad de armar un

proyecto de integración productiva, con lo cual, se obtendrán mejores ventas, rentabilidad, empleo especializado, etc. a través de la constitución de redes empresariales.

1.6 Para prestar apoyo de innovación tecnológica al sector fabril metal mecánico, se sugiere incorporar nuevas actividades a Centros, Gremios, Universidades o Instituciones existentes, que pudieran ser articulador entre la demanda y la oferta.

1.7 En las empresas metal mecánicas, se debe desarrollar una capacidad negociadora, para captar proyectos integrados (paquetes tecnológicos) junto con otros sectores tales como: de la construcción.

1.8 Facilitar y fortalecer el desarrollo de una infraestructura de servicios de apoyo tecnológico, a los talleres metal mecánicos y capacitación de sus recursos humanos altamente calificados (capataces de producción).

1.9 Revisar y ajustar la política macroeconómica a las condiciones internacionales.

1.10 Mejorar las condiciones de financiamiento de las exportaciones.

1.11 Se debe considerar que las empresas tanto nacionales como extranjeras, participantes en los concursos de la contratación de equipos y servicios para las grandes inversiones deberían recibir el mismo trato. Las empresas locales que no fabrican equipos de marcas reconocidas se quedan en desventaja.

1.12 Para aliviar los costos de aseguramiento de calidad para las normas ISO 9000 e ISO 14000, es aconsejable desarrollar estas actividades por empresas nacionales.

1.13 Ampliar el mercado de exportación, a través de alianzas comerciales y productivas con empresas del exterior.

1.14 Tener un programa de reparación, reconstrucción y modernización de máquinas - herramientas.

Un paso adecuado para el funcionamiento eficiente y la fabricación de productos de buena calidad, es mejorar la calidad de las máquinas – herramientas disponibles por las empresas del sector metal mecánico.

En la actualidad, la mayoría de las empresas, dispone de máquinas herramientas viejas convencionales (más de 10 años), algunas muy viejas (más de 10 años) y solamente pocas que tienen máquinas nuevas y modernas de control numérico C.N.C. En proceso productivo intervienen también máquinas viejas fuera de tolerancia requerida que debilita la calidad del producto final.

El primer paso sería verificar el estado tecnológico de las máquinas herramientas, identificando sus capacidades reales y la necesidad de reparación, reconstrucción o modernización. Para esta actividad, se puede aprovechar la pasantía de ingeniería mecánica de las universidades, si no hubiera gente especializada de mantenimiento en las empresas. También se puede aplicar controles numéricos a las máquinas herramientas universales.

2 DIAGNOSTICO DEL SECTOR METALMECÁNICO

2.1 Características del sector

El sector fabril metal mecánico se caracteriza por contener en términos generales pocas empresas significativas en líneas de producción y por ser muy extenso en cuanto a productos fabricados.

El sector metal mecánico por sus actividades y actuación en el mercado tiene, en su mayor parte, base sólida en el mercado nacional.

En los últimos cinco años la industria fabril del sector metal mecánico ha cambiado mucho, mostrando una mejoría en diversos aspectos. Se han mejorado mucho la calidad de productos fabricados, la gestión gerencial y la tecnología, las facilidades de producción por incorporación de nuevas tecnologías, maquinaria moderna automatizada y de control numérico CNC.

Para conocer mejor la problemática del sector metal mecánico se hizo agrupar las empresas preseleccionadas que exportan o tienen potencialidad de exportar en sub sectores teniendo en cuenta su similitud tecnológica.

SECTOR

I. FUNDICION
- 1.1. Bolas de acero
- 1.2. Piezas fundidas y repuestos para la industria azucarera, agropecuaria, cementera, construcción, minera, petrolera.

II. BOMBAS
III. MAQUINARIA DE CUBIERTA PARA EMBARCACIONES PESQUERAS
IV. CONDUCTORES Y CABLES ELECTRICOS
V. TABLEROS Y MEDIDORES ELECTRICOS
VI. FABRICACION MAQUINAS DE SOLDAR Y SOLDADURAS
VII. FABRICACION DE MAQUINARIA Y CARPINTERÍA METÁLICA FABRICADA BAJO PEDIDO PARA LA INDUSTRIA AZUCARERA Y AGROPECUARIA, CONSTRUCCIÓN, ENERGÍA, MINERA, PESQUERA, PETROLERA
VIII. FABRICACION DE MOTORES DIESEL Y GRUPOS ELECTRÓGENOS
IX. LÍNEA BLANCA
X. ARTICULOS DE FERRETERÍA

XI. AUTOPARTES
- 11,1) Baterías
- 11,2) Frenos
- 11,3) Muelles
- 11.4) Radiadores
- 11.5) Filtros
- 11.6) Empaquetaduras
- 11.7) Varios

XII. INDUSTRIAS DEL ACERO (BARRAS, ALAMBRES, TUBOS, PERFILES Y PLANCHAS)
XIII. ENVASES

2.2 Fortalezas

- Aseguran buena calidad de productos fabricados por trabajadores calificados, control de calidad y sus laboratorios de control de calidad y mayor parte de las empresas tiene certificación de aseguramiento por las normas ISO - 9000 y algunos están en el proceso de ajuste para obtener la certificación.
  Algunas empresas tienen también certificación por las normas ISO – 14000.

- Las empresas tienen suficiente dominio tecnológico para fabricar productos de su especialización, de complejidad simple y mediana y algunos de alta. La ingeniería local de las empresas es capaz de participar junto con el demandante en el establecimiento de las especificaciones técnicas y dibujos correctivos de productos demandados. También es capaz de inducir el proceso de fabricación.
  En algunos casos las empresas están apoyándose por asistencia técnica puntual extranjera.

- Acceso al mercado internacional de exportaciones pues una parte de su producción están exportando actualmente.

- En los procesos productivos algunas empresas están empleando maquinaria computarizada y maquinas herramientas de control numérico CNC.

- Oportunidades y fechas de entregas competitivos.

- Precios de productos competitivos.
- Personal calificado y barato
- En las empresas grandes y medianas la modalidad de exportación es directa, aunque les genere cargas financieras elevadas.

2.3 Oportunidades

- El TLC con Estados Unidos, permitirá reducir las deficiencias tecnológicas que tienen las empresas peruanas, que en muchos casos utilizan maquinaria de más de 20 años de antigüedad, además de no contar con tecnología de punta.
- Las alianzas estratégicas con empresas extrajeras de prestigio internacional fabricantes de bienes de equipos, fortalecen el posicionamiento de las empresas locales en el mercado nacional, como también pueden abrir otros mercados de exportación.
- Las grandes empresas de países industrializados que ejecutan inversiones en las regiones de América del Sur, América Central y El Caribe están en búsqueda de productos de buena calidad, competitivos en precio y fecha de entrega.
- Los procesos de reestructuración en los países industrializados por problemas ecológicos facilita el acceso a estos mercados. En este sentido crece la demanda de los productos importados de partes y piezas fundidas que componen una maquina.
- Mano de obra calificada y barata.
- Capacidad instalada no utilizada plenamente.

2.4 Debilidades

- La demanda nacional es poco transparente.
  No se conoce los programas de desarrollo tecnológico, capacidades productivas y las inversiones de los sectores prioritarios de la economía

nacional a largo plazo para que la industria manufacturera del sector metal mecánica pudiera prepararse para este reto.

Para lograr un avance significativo en el desarrollo de las exportaciones el sector mecánico deberá tener una base sólida en el mercado nacional.

- La política macroeconómica del país no ayuda al desarrollo de nuevas capacidades tecnológicas en las empresas lo cual no beneficia a las exportaciones.

- Las empresas enfrentan un financiamiento débil e inapropiado de las exportaciones.

- Existen pocas capacidades tecnológicas de desarrollo de nuevas tecnológicas de punta lo cual disminuye más el potencial de nuevos productos de su propia iniciativa.

- Poca capacidad negociadora de las empresas metal mecánicos para captar proyectos compuestos (paquetes tecnológicos) junto con otras empresas.

- Las empresas grandes y medianas tienden a integrar verticalmente los productos que fabrican, lo cual no siempre es económicamente factible. Por falta mutua de confianza entre las empresas no se ha desarrollado una cooperación fabril, en cada una de ellas hace falta tener un programa de desarrollo de sus sub contratistas (suplidores) de procesos, productos especializados, etc.

- En el mercado de empleo no se consigue trabajadores altamente calificados (capataces de producción), lo que obliga a las empresas a entrenarlos en la planta o automatizar los procesos productivos.

- La mayoría de las empresas dispone de maquinarias herramientas convencionales viejas y solamente pocas que tienen maquinarias nuevas y modernas de CNC.
  En proceso productivo intervienen también maquinas viejas fuera de tolerancia requerida, lo que debilita la calidad de producto final.

- Altos costos de producción, altos costos fijos generados por alta capacidad ociosa y materia prima importada.

- No existe abastecimiento oportuno y regular de los insumos y materias primas que requiere el sector.

- Falta de adecuación de algunos productos a los estándares de la demanda internacional. Pocas empresas tienen su marca registrada en el mercado internacional.

- En algunos casos no se hace verificar, calibrar y mantener adecuadamente los instrumentos de medida que están en el uso de los operarios y de control de calidad y como resultados se obtiene diferentes lecturas de la conformidad de los productos fabricados con los dibujos. Los operarios y el área de control de calidad deben usar la misma clase de instrumentos, a parte de los patrones.

- Las empresas necesitan asistencia técnica externa muy especializada en productos fabricados para ayudar a resolver problemas puntuales de la producción.

- En los concursos de la contratación de equipos y servicios para las grandes inversiones del país las empresas nacionales no reciben igual trato que las empresas extranjeras.

2.5 Amenazas

- La incorporación a la economía de mercado libre obliga a las empresas a tener un alto nivel de eficiencia productiva y de gestión para mantener su posición en el mercado. Las empresas ineficientes van a seguir desapareciendo del mercado.

- Fuerte competencia de productos importados.

- Contracción de la demanda de los mercados por la crisis internacional.

- Sustitución de productos en el mercado internacional incorporando nuevas tecnologías, innovación tecnológica y nuevos materiales.

Análisis FODA
Cadena de Metalmecánica

BOLIVIA[157]

Fortalezas

- Costos competitivos de la mano de obra, comparado con los países de la región y países industrializados
- Excelente mano de obra en alto valor agregado
- Capacidad de oferta de partes y productos intermedios

Oportunidades

- Apertura de mercado de partes y bienes intermedios para otros bienes de capital
- Excelentes oportunidades de aprovechar materias primas de la región dada la posición del país para desarrollar cualquier actividad industrial, desde productos primaros hasta productos con valor agregado
- Marco Jurídico estable en la relación obrero patronal

Debilidades

- Falta de coordinación de instituciones de apoyo
- La insuficiente disponibilidad de medios de transporte y servicios, para el traslado encarecen el producto.
- Falta de información de mercado
- No se cuenta con una Estrategia de Desarrollo Industrial de largo plazo.
- El predominio de los recursos humanos formados en forma básica
- El sector no se encuentra priorizado en los Sistemas de Competitividad

Amenazas

- La materia prima es un bien importado
- Mercado interno relativamente pequeño, no garantiza el desempeño industrial y permanencia en el mercado.
- Falta de acceso a recursos para afrontar desafíos de mercado

ANEXO 5.2.3

DOCUMENTO SEMILLA

FODA

TEXTIL – CONFECCION

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

ANALISIS FODA

SECTOR: TEXTIL-CONFECCION

ECUADOR[158]

OPORTUNIDADES:

- Apertura de mercado puntual.
- Acceso a tecnologías de punta y compras de equipos de trabajo, obteniendo una disminución en los costos de producción.

FORTALEZAS:

- Facilidad para diversidad e innovación de productos, a nivel textil es relativamente fácil conocer y fabricar productos de todos los países, así como de sus procesos.
- Disponibilidad de exportar durante todo el año, el factor clima hace que puedan realizar cualquier producto para cualquier temporada climática.

AMENAZAS:

- Competencia agresiva de productos americanos a nivel precios, EE.UU al tener la Materia Prima elaborada en su país y la tecnología disminuye costos de producción.
- Problemas Sociales (desempleo, pobreza), este sector disminuirá su producción y ventas ocasionando cierre de empresas y disminución de personal.

DEBILIDADES:

- Dificultad para adquirir materia prima por falta de normas de calidad tanto ambiental como industrial, precios y oportunidad de entrega.
- Limitado diseño en los productos, no innovan y realizan una mala copia de la moda internacional.
- Escasa promoción e ineficientes sistemas de comercialización tanto a nivel nacional como internacional.
- Falta de capacidad de producción, mala utilización de tiempos y movimientos.

ANÁLISIS FODA

SECTOR TEXTIL

ECUADOR[159]

Fortalezas

1) Gerencias comprometidas de mente abierta
2) Disposición para realizar inversiones
3) Encadenamientos productivos
4) Estudios disponible del Mercado Norteamericano- (sector textil)
5) Facilidades de entrenamiento (INSOTEC)
6) Infraestructura

Debilidades

1) Falta de producción nacional de materias primas e insumos
2) Orientación hacia el producto
3) Falta de conocimientos en mercados de exportación
4) Maquinaria básica
5) Precios altos en comparación con sus competidores en otros mercados
6) Compañías pequeñas
7) Tasas de interés altas
8) Poca eficiencia
9) Márgenes de ganancia bajos
10) Demasiada dependencia con Colombia para prendas de vestir

Oportunidades

I) Negociaciones TLC
2) Posibles inversiones norteamericanas para las plantas de producción locales.
3) Capacidad de producción libre
4) Devaluación del Dólar frente al Euro
5) Tendencias para ropa deportiva

Amenazas

1) Decrecimiento del poder adquisitivo de los clientes del mercado local. Existe presión sobre los márgenes de ganancia lo cual reduce las posibilidades de invertir dinero en maquinaria nueva.

2) Incremento de la competencia internacional de terceros países con mano de obra más barata.
3) Desconfianza en los clientes
4) Situación política inestable

ANALISIS DOFA SECTORES

SECTOR TEXTIL – CONFECCION

COLOMBIA[160]

Fortalezas:

1- Tradición y experiencia de la industria textil nacional de más de 100 años.
2- Colombia cuenta con 424 establecimientos de producción de textiles en todo el país, y para la industria de las confecciones con 800 establecimientos, lo que le da al país una amplia experiencia en el sector.
3- Posee gran Calidad de Confección y personal calificado
4- Productos con mayor dinamismo: Brassieres, Trajes para hombre, Camisas de algodón, Ropa de bebé y de niño.
5- Debido a la producción nacional de diferentes materias primas, Colombia desarrollo una excelente competitividad en: Ropa de Bebe, Ropa de Niños, Ropa Interior, Ropa Deportiva, Artículos Denim, Pantalones de Pana.
6- En confecciones, Colombia tiene una buena posición local en esta industria, apenas el 2% de las ventas totales del sector son productos importados aunque solo exporta otro 2% de su producción. También cuenta con una larga tradición, lo que ha permitido el desarrollo de ciertas habilidades en el manejo de colecciones y temporadas y posee buena infraestructura en maquinas y personal capacitado que en algunos casos alcanzan el nivel de clase mundial.
7- Entre 1999 y el 2002 la inversión en el rubro "Propiedades Planta y Equipos" fue de US$ 95,5 millones, es decir un promedio de US$23,8 millones anuales. Destinados a Ampliación de Empresas, e inversión en reconversión industrial con maquinaria y tecnología de punta, lo que representó crecimiento del sector, la producción y las exportaciones.
8- El Mercado principal de exportación es el de confecciones, que representa las ventas del 77,2% del sector; distribuido en tejido plano 46,6% tejido de punto 24,2% otras confecciones 6,6%. Las empresas de confección están ubicadas en tres regiones; Antioquia 44%, Bogotá 31% y, Valle 13%, lo que representa una ventaja y las empresas Textiles en; Bogotá, 57% y Antioquia 27%.

9- Cuenta con un centro de desarrollo tecnológico, que viene apoyando a los eslabones de la cadena.

10- Con los eventos de Inexmoda y otros del sector textil confección se sigue posicionando el sector nacional, en el exterior.
11- Se cuenta con marcas de reconocida trayectoria
12- Se pueden exportar menores cantidades mínimas

Debilidades

1. No se cuenta con suficientes programas de diseño, patronaje y corte.
2. El problema fundamental que tienen cuando enfrentan un mercado desarrollado como el de Estados Unidos, es que el tamaño de las empresas es muy pequeño en el contexto de los mercados mundiales lo que no solo es inconveniente para infundir confianza en los clientes potenciales sino que además no les permite generar los flujos de caja para asumir los costos de promoción y publicidad necesarios para posicionarse en un mercado de estas características.
3. Las principales empresas de textiles se encuentran en Ley 550, (Situación financiera difícil).
4. La producción de algodón esta afectada seriamente por los subsidios a la producción, de los países desarrollados
5. Necesita una acelerada reconversión industrial y tecnológica de ahora al 2005, para conservar el mercado americano y los otros mercados, con la eliminación del ATV, (Acuerdo textil y Vestido).
6. Altos costos de producción. Se necesita mayor eficiencia en los procesos para disminuir estos costos y disminuir ineficiencias en los procesos.
7. Existe baja inversión extranjera en el sector.
8. Baja tecnología e innovación para diferenciación de producto. Lo que se busca es lograr competir con productos más diferenciados, en términos de diseño, calidad ó servicio
9. Falta de sistemas de control de calidad en algunos productos es uno de los factores que recientemente ha afectado de manera negativa al sector de confecciones
10. Falta trabajar en el tema de logística para entregar oportunamente los productos.

Oportunidades

1- Genera un buen número de empleos. Entre textiles y confecciones se genera aproximadamente 120.000 empleos directos. Fuente Dane.
2- El comercio internacional de las confecciones ha superado al de los textiles, estos es una oportunidad debido a que las exportaciones colombianas del sector confección representan el 75% del total de la cadena.
3- El negocio textil confección alcanzó los US$ 356 billones de dólares en 2002, para un crecimiento global del 7%.
4- A partir del 1 de enero del año 2005, se cumplirá el proceso de liberación comercial – que se inició en 1995 con la firma del Acuerdo de la Organización Mundial del Comercio sobre Textiles y Confección (WTO Agreement on Textiles and Clothing - ATC). Este Acuerdo traerá un nuevo orden mundial en el comercio de los textiles.
5- Con el TLC se puede obtener mayor acceso a la información sobre clientes, nuevas tecnologías, nuevas técnicas las cuales puedan están siendo empleadas en el mundo y que serán aplicables a la industria nacional

Amenazas

1. Durante la cosecha del 2002 se adopto la nueva legislación agrícola de Estados Unidos. La “Farm Security and Rural Investment Act de 2002 (FSRIA)” La duración de esta Ley será entre el 2002 y el 2007, que otorga nuevos subsidios al sector.
2. La industria norteamericana identificó la necesidad de ser competitiva en los mercados globales, por esta razón, la industria invirtió cerca de US$2,000 millones anuales en nuevas plantas y en equipos desde 1987 alcanzando los US$3,000 millones en inversiones en 1994. Por estas razones se puede considerar la industria textil norteamericana como una de las más eficientes y productivas del mundo.
3. El TLC elimina los derechos de aduanas en la mayoría de los productos originarios de Canadá, México y los Estados Unidos durante un período máximo de transición de 15 años. El TLC otorga beneficios para gran variedad de productos “originarios” de la región.

4. La inversión extranjera de Estados Unidos en el sector confecciones, se incrementó de US$971 a US$1300 millones en el 97, en producción compartida y maquila, y los principales destinos de la inversión son países del Caribe, Asia y México
5. Muchos países desarrollados y también los países menos desarrollados se han vuelto muy competitivos en textiles y confecciones a medida que combinan bajos salarios con equipos textiles de alta calidad y el know-how importado de países más industrializados.
6. El proceso de liberación comercial – que se inició en 1995 con la firma del Acuerdo de la Organización Mundial del Comercio sobre Textiles y Confección, es una oportunidad, sí somos muy competitivos, ó también será una amenaza, ya que las naciones textil eras más grandes y competitivas como China, India o Indonesia no confrontarán restricciones cuantitativas cuando exporten a la Unión Europea o los Estados Unidos.
7. China es el fabricante de textiles más grande del mundo, aprovechando sus ventajas de bajos salarios, abundante mano de obra, y economías de escala.
8. Uno de los mayores aumentos en las exportaciones de China hacia Estados Unidos, podría darse en el sector de los textiles y la confección. a partir del 2005, con la desaparición del acuerdo multifibras (AMF), afectando a todos los demás países exportadores hacia este mercado.
9. Los textiles y las confecciones han sido un sector altamente protegido, donde los principales países importadores, como Europa o los Estados Unidos han aplicado una amplia gama de restricciones cuantitativas (cuotas), en respuesta a los países exportadores de Asia, que protegen sus mercados mediante aranceles altos y barreras no arancelarias.
10. Es un sector altamente competido mundialmente. En el país se ve afectado por el contrabando adicionalmente.

FODA DEL
SECTOR TEXTIL – CONFECCIONES

PERU[161]

OPORTUNIDADES

1. Consolidación de un gran mercado de consumidores con alta capacidad adquisitiva
2. Las prendas elaboradas con fibras largas y extralargas (tanguis y pyma) tienen alta aceptación en el mercado internacional y la participación de la exportación peruana es poco significativa en el mercado mundial.
3. La exportación peruana de textiles y confecciones es aún poco significativa y tiene muchas posibilidades de crecimiento reconociendo que el mercado de EEUU son al menos 25% del comercio global de textil-confecciones.
4. Con respecto al Asia tenemos una ubicación geográfica ventajosa para abastecer a los EUA, por razones de respuesta rápida
5. Existencia de un cluster de pequeñas empresas que de manera directa e indirecta, vía subcontratación, permiten la integración vertical.
6. Oportunidad de inversión permanente en el sector.

FORTALEZAS

1. La calidad de la materia prima, tanto algodón como fibra de alpaca reconocido internacionalmente, Cualidades diferenciales reconocidas internacionalmente.
2. En el sector confecciones, baja inversión en la generación de puestos de trabajador.
3. Los productos con algodón Pyma son de alta calidad y mayor precio y se destinan mayoritariamente a la exportación, desde la fibra hasta las prendas.
4. Los productos de lana y pelos finos tienen aceptación mundial, desde tops hasta prendas.
5. Las grandes empresas han adquirido un nivel adecuado “Know How” en la producción, que les permite competir en los mercados internacionales. Son empresas integradas verticalmente que pueden ofrecer a los clientes ventajas en cuanto a “ quick response” en desarrollos y producción y, adicionalmente, mejor calidad.
6. La fuerza laboral peruana tiene habilidades innatas para entrenarse en operatividad de máquinas y sistemas de aprendizaje relacionados con la producción de exportación.

7. Es posible acceder a un drawback, como mecanismo de devolución de impuestos.

AMENAZAS

1. La participación creciente de China y de otros países bastante competitivos en el mercado mundial, con ventajas tanto en costo como en diferenciación sea por el bajo costo de mano de obra, distancias más cortas, sistemas de maquila, mejores diseños y en algunos casos mejor desarrollo de producto.
2. Mayor presencia de fibras artificiales sustitutas que tienen además menor precio que el algodón.
3. Sustitución de cultivos de algodón por otros más rentables. Menores áreas sembradas de algodón.
4. Tanto China como Brasil vienen alcanzando importantes avances en I&D algodonero de fibras largas y extra-largas, desarrollo genético de las fibras y variedades.
5. Menor precio del algodón importado versus el algodón nacional
6. Limitada capacidad de plantas de hilanderías modernas con sistemas y costos competitivos, existencia de hilanderías antiguas no rentables.

DEBILIDADES

1. Requerimiento de nuevos equipos y tecnología de punta, acciones de innovación tecnológica.
2. Fuerte presencia de MIPyMES de confecciones desarticuladas y dispersas con pocas experiencias de trabajo asociativo. Demasiada informalidad en el sector de MIPyMES de confecciones
3. No obstante el crecimiento de prendas de vestir hay carencias de escuelas técnicas, para formar personal calificado de la cadena textil-confección. Débil formación empresarial de los directivos de pequeñas y medianas empresas.
4. Falta una Red de Centros de Innovación Tecnológica Textil Confecciones a nivel nacional que desarrolle acciones de I&D.
5. Deterioro de la calidad de la materia prima a través del tiempo con fuerte caída de la productividad y con problemas de contaminación con materias extrañas.
6. Altos costos de financiamiento aunados con una necesidad de incremento de capital en la mayoría de las empresas, por lo tanto debilidad patrimonial en las empresas del sector.
7. Las PyMES desconocen las características de la demanda externa y el funcionamiento del mercado exterior, esta falta de información conlleva a

que las empresas no accedan a los nuevos mercados, los cuales son más exigentes en productividad, diseño e innovación en los productos.

8. Falta de especialización en productos con mayor valor agregado. La mayoría de las empresas exportadoras, exportan a mercados masivos con productos de mayor rotación, precios bajos y poco margen de utilidad.
9. Mucha concentración en pocos productos y pocos clientes, lo cual determina la existencia de poca capacidad innovadora y creativa para ofrecer productos más elaborados, condicionada a los grados de libertad que otorga el importador.
10. Poca capacidad de respuesta rápida: plazos muy largos para la entrega de productos, la forma más eficiente y rentable de envío es por vía marítima, aunque se realizan envíos regulares de confecciones a EEUU por vía aérea.
11. La exportación está concentrada en un número pequeño de grandes empresas.
12. Deficiencia infraestructura de transportes, caminos.
13. Altos costos logísticos de exportación (puertos y aeropuertos) y de energía.

.

Análisis FODA

Cadena de Textiles y Confecciones

BOLIVIA[162]

Fortalezas

- Existencia de todos los eslabones de la cadena de textiles y confecciones en el país.
- Trabajo de la UPC para hacer eficiente el trabajo de la cadena. A través del programa de cadenas productivas.
- Experiencia en la exportación de manufacturas de textiles de algodón
- Vocación de confeccionistas de los microempresarios del país
- Micro y pequeños empresarios, asociados que han podido exportar a los EEUU
- Predisposición de algunos grupos de micro y pequeños empresarios por formar maqui centros para producir y recibir capacitación para exportar

Oportunidades

- Mercado interno en potencial crecimiento durante los próximos tres años, sobre una base de alrededor de 50 millones de dólares al año, gracias a la aplicación del Decreto Supremo No 27328 del Compro Boliviano, mediante el cual se benefician a las industrias nacionales.
- Insumos baratos importados de la china como cierres, botones, cordones, etc.
- La otorgación de preferencias arancelarias por parte del Gobierno de los Estados Unidos a países de la comunidad andina, constituye una oportunidad inmejorable para reactivar las capacidades productivas de las empresas nacionales, (ATPDEA).
- Principal mercado de destino de vestidos y confecciones es EEUU.

Debilidades

- Calidad de algodón diferente a la requerida por el resto de la cadena.
- Las grandes empresas de siembra de algodón (aproximadamente 1000 has.) tienden a desaparecer por exceso de costos.
- El transporte es uno de los costos más altos y hace poco competitivos a los productos bolivianos
- Las instituciones de financiamiento ya no creen en las empresas.

- Tecnología obsoleta que impide elevar la productividad y bajar los costos de producción en las fábricas pequeñas
- Mercado primario de la cadena con estructura oligopólica (sólo existen cuatro desmotadoras en funcionamiento).
- Fragmentación entre los diferentes eslabones de la cadena.
- Poco capital social, en cuanto a la generación de confianza entre pequeños y micro productores, para generar sistemas cooperativos que los lleven a la asociatividad.
- Alta dispersión geográfica del *cluster*, la presencia de especializaciones regionales (cultivo del algodón, en Santa Cruz, o fuerte presencia de microempresarios confeccionistas en El Alto, por ejemplo).
- Ausencia de información y servicios de inteligencia de mercados.

Amenazas

- Finalización del ATPDEA el año 2005
- Participación pasiva en las negociaciones del TLC
- Alta vulnerabilidad de la economía ante shoks externos
- Mercados con normas rígidas para la importación de productos

ANEXO 5.2.4

DOCUMENTO SEMILLA

FODA

MADERA – MUEBLE

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

ANALISIS FODA
SECTOR MADERA Y MUEBLES

ECUADOR[163]

OPORTUNIDADES QUE OFRECE EL TLC

- Acceso a mercado de USA con 0% arancel y sin amenazas de levantamiento de preferencias arancelarias otorgadas bajo el ATPDA.
- Acceso al mercado que más muebles importa en el mundo.
- Posibilidad de importar maquinaria, insumos y otros bienes de capital producidos en USA sin aranceles que son necesarios para mejorar la tecnología.
- Buscar socios estratégicos en USA para la producción y sobre todo para desarrollar una red de comercialización de muebles.
- Se puede incrementar exportaciones actuales de madera y tableros de madera.
- Desarrollar las cadenas de producción con especialización de producción en serie de partes y piezas de muebles.
- Si las exportaciones de muebles crecen, el consumo de madera y tableros también crece.
- Crear un cluster de producción regional de muebles entre Ecuador, Colombia y Perú aprovechando la existencia de gran variedad de calidad y cantidad de materia prima y de mano de obra especializada.
- Mejora de la institucionalidad del país, especialmente en lo que se refiere a Aduanas.

FORTALEZAS DEL SECTOR PARA APROVECHAR EL TLC

- Tradición exportadora en madera y tableros.
- Conocimiento del mercado de USA en madera y tableros.
- Excelente producción local de insumos y materias primas para la producción de muebles.
- Gran cantidad de fábricas de muebles con muchos años de experiencia en producción, diseño y ventas.
- Cercanía geográfica a USA con mucha frecuencia de barcos y tiempos de transito rápidos.
- Buena calidad de los productos de madera y muebles
- Mano de obra especializada y competitiva en muebles con alto contenido de trabajos manuales.
- Miles de artesanos en todo el país que trabajan la madera.
- Condiciones naturales muy aptas para el desarrollo de especies forestales.

AMENAZAS QUE SURGEN DEL TLC

- Posibilidad de triangulación de muebles y productos de madera de origen chino u otros productores baratos.
- USA es uno de los mayores productores del mundo de tableros de madera, saldos o inventarios altos que se vendan como segundas pueden afectar seriamente a la producción local.
- Restricciones laborales, ambientales u obstáculos técnicos al comercio.
- Crecimiento de muebles importados puede afectar la capacidad del sector de mejorar su tecnología y hacer las inversiones necesarias para ser competitivo.
- Reglas de propiedad intelectual que puedan limitar el diseño de muebles

DEBILIDADES DEL SECTOR

- Falta de tecnología de punta y mejora de procesos en la industria del mueble.
- Falta de visión exportadora en la mayoría de fabricantes de muebles.
- Falta de diseño y conocimiento de las tendencias mundiales en muebles.
- Inseguridad en la tenencia de la tierra obstaculiza inversiones en el sector forestal.
- Costo del dinero es muy alto, dificulta la inversión en maquinaria y tecnología.
- Ecuador no ofrece buenas condiciones para el desarrollo industrial.
- Altos costos de energía.
- Poca flexibilización de la mano de obra.

ANÁLISIS FODA POR SECTOR

SECTOR: MADERA Y MUEBLES

ECUADOR[164]

OPORTUNIDADES:

- Apertura de nuevos mercados potenciales, dentro del tratado se puede aprovechar mercados no atendidos.
- Acceso a nuevas y mejores técnicas de explotación de los recursos naturales, al ser un país desarrollado se debe propender a la transferencia de tecnología para un mejor aprovechamiento del recurso.
- Posicionar al sector como columna del crecimiento y desarrollo nacional, el desarrollo durante la ultima década, hace ver en que se puede constituir en un sector exportador y generador de riqueza

FORTALEZAS:

- País biodiverso que posee especies forestales únicas, por su posición geográfica es considerado como un lugar con mayor vida y que existen la mayor cantidad de especies, tiene mas de 50% de la tierras con aptitud forestal
- Disponibilidad de mano de obra artística, a nivel de tallado y ebanistería el país posee gran cantidad de profesionales, obreros y aprendices que realizan productos con gran valor agregado y calidad.

AMENAZAS:

- Falta de adecuadas leyes para controlar la deforestación desmedida, no existe el control ni las respectivas sanciones.
- Presiones de parte de países desarrollados sobre bosques tropicales para su cuidado, EE.UU pretende tener la hegemonía de sector del amazonas.

DEBILIDADES:

- Explotación desmedida del medio ambiente, no hay técnicas ni políticas para procurar un desarrollo sostenido del sector.
- En la gran mayoría solo se exporta materia prima, y no productos elaborados, no realizan las inversiones necesarias para transformar en un producto terminado.
- No se utiliza normas de conservación ambiental, no hay cultura de proteger el recursos naturales para las próximas generaciones.

ANALISIS DOFA

CADENA MADERA – MUEBLE

COLOMBIA[165]

Fortalezas

1. Existe trayectoria de investigación y desarrollo por parte de diferentes empresas y entidades forestales.
2. Apoyo al sector, mediante el Certificado de Incentivo Forestal CIF, reglamentado para generar nuevas inversiones en el sector forestal, e incentivos fiscales para quienes inviertan en reforestación.
3. Se cuenta con decisión política del Estado para apoyar la reforestación.

Oportunidades

1. La aptitud de los suelos forestales, 68% del territorio nacional, permite disponer de una gran oferta de suelos para generar plantaciones forestales industriales.
2. Ampliación de la base forestal que permitirá generar materia prima y productos con valor agregado
3. Disponibilidad de nichos de mercado
4. Fortalecimiento de la industria nacional con nuevos diseños e innovación.
5. inversiones en tecnología que le permitan incrementar la productividad y alcanzar niveles competitivos.

Debilidades

1. Falta legislación marco forestal, que garantice la seguridad de la inversión en la reforestación.
2. El área total plantada y las adiciones anuales son muy reducidas
3. No existen líneas de crédito apropiadas para la actividad de establecimiento y manejo de plantaciones forestales.
4. Falta promoción de las ventajas de la actividad forestal.

5. Insuficiente divulgación de la investigación tecnológica hacia medianos y pequeños reforestadotes.
6. Los problemas de inseguridad son una barrera para el aumento de las inversiones forestales.
7. Las estadísticas sectoriales son deficientes e impiden una planificación a mediano y largo plazo.
8. No existe suficiente disponibilidad de material vegetal proveniente de rodales seleccionados.
12. No ha habido una política clara y estable en el largo plazo para el desarrollo de la actividad forestal.

Amenazas

1. Importaciones de materias primas por demora en iniciación de programas definitivos de reforestación
2. Atraso en la actualización tecnológica.
3. Tala indiscriminada de bosques naturales y reservas forestales

ANALISIS FODA

MADERA MUEBLE

PERU[166]

OBJETIVOS GENERALES DEL TLC PARA EL PERU(*)

"El TLC consolidaría el acceso preferencial del Perú a la economía más grande del mundo, lo que le permitiría ganar competitividad frente a otros países que no gozan de preferencias similares y ponerse en igualdad de condiciones frente a aquellos que si gozan de ellas. Un propósito en las negociaciones – que incluyen todos los aspectos de la relación económica bilateral - es obtener un acuerdo equilibrado e integral que beneficie el desarrollo de las cadenas productivas de la economía"

SECTOR MADERA Y SUS MANUFACURAS DEL PERU

Introducción.-
El Perú se encuentra entre los 20 países más grandes del mundo en superficie territorial (1'285, Km2) Dispone en la actualidad de 67,5 millones de hectáreas de bosques naturales tropicales, es el octavo país en el ámbito mundial en superficie boscosa y el segundo de Latinoamérica después de Brasil, con un potencial de corta bajo manejo sostenible de aproximadamente 24,5 millones de hectáreas que podrían alcanzar como mínimo una producción de 15 millones de M3 /año.

La existencia de un importante volumen de materia prima disponible para ser aprovechada en los próximos años, podría significar un incremento de 9 a 14 veces la producción actual y el hecho de que el recurso forestal es un recurso natural renovable que, manejado ordenadamente puede producir permanentemente madera y productos no maderables significa una gran posibilidad para generar riqueza inmediata y nuevas plazas de trabajo para un importante sector de la población fundamentalmente en el medio rural que no debe ser desaprovechado

El sector maderas es sin duda uno de los sectores de mayor posibilidad para el desarrollo de nuestras exportaciones. Su ritmo de crecimiento está respaldado por su enorme potencial de materia prima disponible y a la demanda internacional, pudiendo convertirse en uno de los motores de la economía nacional.

Existen alrededor de 620 empresas dedicadas a la extracción de madera. La industria esta conformada por 250 aserraderos, 10 fábricas de Triplay 4 de enchapes decorativas 50 de parquet y más de 600 fabricas para carpintería en general, muebles, puertas, y ventanas, estimándose adicionalmente la existencia de unas 10,500 microempresas formales e informales que se dedican a la transformación de la madera, dando ocupación directa a aproximadamente 250,400 personas y en forma indirecta un número similar.
Actualmente la capacidad instalada de la industria para procesar madera se calcula en 2.5 millones de m3 de madera rolliza y el valor de reposición de los activos en US $450 millones de dólares. El aserrío es la actividad industrial más importante cubre el 71% de la producción industrial maderera, seguida del Triplay con 14% y el 15 % restante esta constituido por un conjunto de productos con mayor valor agregado de transformación.
Las regiones de Ucayali, Loreto, San Martín, Madre de Dios, La libertad y Lima son los principales centros de producción industrial, aprovechándose actualmente 80 especies forestales maderables para 14 productos principales: madera Aserrada, puertas, ventanas, carpintería de obra, laminas y enchapes decorativos, triplay, pisos de madera, pre-parquet, molduras, partes y piezas de muebles, muebles terminados, embalajes, carrocerías, parihuelas, tarugos.
La capacidad industrial utilizada es casi el 50% considerando únicamente las empresas activas. Los aserraderos trabajan con 55% los depósitos de madera con el 54% las carpinterías con el 57% y las fabricas en general con el 45% de su capacidad.

La actual contribución de la industria maderera en la formación del PBI no esta adecuadamente calculada. por lo general se estima en 1% pero según las cifras del INEI incluyendo las actividades selviculturales y la de transformación industrial así como la micro empresa urbana y rural, alcanzan un 2.8% y ocuparía al 20.6 de la PEA del sector industrial
A nivel mundial se conoce que por cada hectárea de bosque que existe en el mundo, el país que lo posee recibe entre US $ 140.5 a 155.0 como aporte a su PBI y US $ 38.8 como ingreso de divisas por exportaciones. El Perú, viene recibiendo apenas US $ 7.15 anual como promedio de cada hectárea de bosque al PBI y un insignificante US $ 1.25 por exportaciones.

FORTALEZAS

En el marco internacional la demanda de productos de madera se ha elevado considerablemente principalmente los sectores de construcción y mobiliario en general reflejándose en el aumento del comercio internacional de maderas que ha

pasado de US $ 138,000 millones en el año 1998 a US $ 158,000 en el año 2003 con una tendencia clara al crecimiento

Estados Unidos es el Principal mercado de destino de nuestras exportaciones de maderas y sus manufacturas (46.25%), especialmente de madera aserrada y muebles terminados incrementándose significativamente este último año el comercio de chapas decorativas, Deckings, pisos en blanco lijados, puertas y molduras.

Contamos con mas de 65 millones de Has. con amplitud forestal maderable y una alta disponibilidad y variedad de especies forestales tropicales con valor comercial, teniéndose en la actualidad más de 100 especies debidamente analizadas y estudiadas

Tenemos una amplia concentración de pequeñas y medianas empresas dedicadas a la transformación secundaria, principalmente en Lima (Parque Industrial Villa el Salvador) y en Trujillo (Esperanza – Moche) lo cual facilita la formación de consorcios en esquemas asociativos o alianzas estratégicas.

Contamos con una Nueva ley Forestal que esta contribuyendo con la viabilidad del manejo sostenible y responsable de los recursos forestales; habiéndose entregado a la fecha 8 millones de hectáreas en 350 nuevas concesiones forestales.

OPORTUNIDADES

Estado Unidos representa nuestro principal mercado internacional aproximadamente el 46% de nuestras exportaciones del sector maderas y sus manufacturas.

Consolidar y ampliar las condiciones actuales de acceso para las exportaciones del sector, basadas en las reglas de juego estables, claras y permanentes tomando como punto partida los beneficios alcanzados en el APTDA y en el Sistema Generalizado de preferencias (SGP) especialmente para los productos de madera con alto valor agregado.

Desarrollar programas de cooperación y de transferencia de tecnologías, que permitan aumentar la competitividad y eficiencia de nuestro sector productivo. Modernizar aserraderos y plantas industriales a fin de contar con empresas y peruanos cada vez más capacitados y tecnológicamente preparados para enfrentar los retos de una economía globalizada.

Garantizar el acceso preferencial permanente de las exportaciones peruanas a la economía más grande del mundo haciendo vinculantes y permanentes en el tiempo las que en el APTDA son preferencias unilaterales, temporales y parciales.

Atraer flujos de inversión privada extranjera, propiciando el desarrollo de economías de escala un mayor grado de especialización económica y una mayor eficiencia en la asignación de los factores productivos.

DEBILIDADES

La seguridad jurídica es fundamental para el buen funcionamiento de la actividad forestal que es a largo plazo. Si bien es cierto existe un nuevo marco jurídico que fija los parámetros básicos para el manejo forestal sostenible, aún no es posible aplicarlo por cuanto falta los instrumentos para asegurar un oportuno y permanente abastecimiento de la materia prima a la industria, determinar y mantener vigente las zonas forestales de producción permanente, asegurar la permanencia de los contratos de extracción o de las concesiones, evitar las invasiones y desarrollar la investigación y capacitación forestal, lo que constituye una barrera para el futuro desarrollo de la actividad forestal.

El deficiente sistema carretero nacional del bosque hacia los centros de producción hace que la industria maderera soporte altos costos para la movilización de sus productos hacia el exterior incrementándose por este hecho el valor FOB de sus exportaciones lo cual resta competitividad.

No contar con mecanismos para defender los intereses comerciales peruanos en los EE.UU. y definir mecanismos claros, transparentes y eficaces para resolver posibles conflictos de carácter comercial que puedan suscitarse.

Falta de capacidad instalada y adecuada tecnología para los posesos de secado de la gran variedad de nuevas especies forestales maderables, no permite una oportuna presentación de nuestra oferta exportable.

AMENAZAS

Implementación de medidas sanitarias y fitosanitarias por parte de los EE.UU. que se constituyan en mecanismos de protección encubiertas.

No contar con políticas de competencia que garanticen los accesos ganados a través de reglas claras y transparentes que permitan que el mercado ampliado se vea distorsionado por prácticas anticompetitivas.

No contar con mecanismos rápidos y efectivos que contrarreste el aumento imprevisto de importaciones que causen daño a la industria maderera nacional como consecuencia de la apertura bilateral.

La utilización de estándares o medidas medioambientales tan elevadas que se constituyan en barreras al comercio de maderas y sus manufacturas o para aplicar sanciones al comercio de productos forestales unilateralmente.

Que los estándares o medidas laborales se constituyan en barreras al comercio de maderas y sus manufacturas o para la aplicación de sanciones comerciales unilateralmente

Demora en la implementación de sistemas de Certificación Forestal Voluntaria y/o Cadenas de Custodia que permita contar con los estándares necesarios para evaluar la sostenibilidad del manejo forestal en el Perú y de esta manera acceder a la comercialización de productos de madera peruana en los más exigentes mercados internacionales.

> " El TLC con los Estados Unidos se enmarca dentro de una estrategia integral de inserción del Perú en la economía mundial. Esta política de Estado, liderada por el Presidente de la República, busca convertir al Perú en un país exportador, consolidando importantes mercados para nuestros productos, desarrollando una oferta exportable competitiva y promoviendo mayores oportunidades de comercio e inversión. En ese sentido, los esfuerzos de inserción comercial que nuestro país impulsa están orientados fundamentalmente a generar nuevos mercados y mejores puestos de trabajo.

Somos consientes que una negociación de esta envergadura plantea, además de oportunidades, grandes desafíos y pondrá en evidencia ciertas sensibilidades. Sin embargo, estamos convencidos de que estamos en capacidad de asumir el reto y que lograremos plasmar en las negociaciones los grandes objetivos nacionales."

Análisis FODA

Cadena de Madera

BOLIVIA[167]

Fortalezas

- Poca producción agrícola de productos transgénicos, lo que nos abre las posibilidades de expandirnos a otros mercados
- Los bosques naturales en Bolivia abarcan un área de aproximadamente 53 millones de has., representando 48% de la superficie del país, siendo el 1er país a nivel mundial con mayor cantidad de bosques tropicales certificados.
- Actualmente, en Bolivia existe una conciencia sobre el uso y explotación del bosque, que alcanza un nivel de producción de 20 millones de m3 por año.
- La industria forestal boliviana esta basada casi exclusivamente en productos de madera sólida, principalmente materias primas y puertas
- Seguridad jurídica para el incentivo y desarrollo de inversiones en el sector industrial de Bolivia
- El sector Forestal contribuye con 90,000 empleos directos y 150,000 indirectos
- Disponibilidad de mano de obra calificada en cualquiera de las etapas productivas del sector forestal
- Costos competitivos de la mano de obra, comparado con los países de la región y países industrializados
- Excelente disponibilidad de mano de obra para trabajos que tengan alto valor agregado
- Marco Jurídico existente con relación al aprovechamiento de las concesiones forestales
- Factibilidad de trabajo con organizaciones campesinas que son propietarios y concesionarios de tierras de uso forestal

Oportunidades

- Bolivia dispone de 1 millón de has. de bosques tropicales certificados, respondiendo por más de 10% de los bosques en producción existentes en el país.
- Bolivia dispone de un stock de madera de 317 millones de m3 en las principales regiones forestales, con una variedad de 200 especies explotables comerciales
- Excelentes oportunidades para desarrollar cualquier actividad industrial, desde productos primaros hasta productos con valor agregado
- La mayoría de las empresas exportadoras de productos con valor agregado cuenta con la certificación de cadena de custodia

- Capacidad para desarrollar 600,000 empleos sobre la base de una estrategia de aprovechamiento y mayor desarrollo industrial
- Marco Jurídico estable en la relación obrero patronal

Debilidades

- Los mecanismos del Estado para garantizar una renovación del potencial forestal en el territorio, no son los adecuados para evitar la depredación indiscriminada y el manejo irracional del recurso forestal...
- La insuficiente disponibilidad de medios de transporte y servicios, para el traslado de la madera desde las zonas de producción hacia el mercado interno y también al mercado externo, encarecen el producto y crean desabastecimiento. .
- La industria manufacturera de productos de madera enfrenta permanentemente dificultades en cuanto a la provisión de éste producto, ante la preferencia de exportar la materia prima como producto final, creando el desabastecimiento interno.
- Siendo el Sector de la Industria Forestal uno de los más importantes en el quehacer económico del país, por su potencialidad y las perspectivas en el tiempo, es fundamental que cuente con una Estrategia de Desarrollo con perspectivas de largo plazo.
- La no incorporación del sector de explotación de la madera a las leyes laborales, a la seguridad social y a otros beneficios, crea una distorsión y desaliento a los productores.
- Al no identificar al sector forestal como estratégico y promotor del desarrollo económico, la capacitación del recurso humano en prácticas forestales, hasta el momento no ha sido encarado con el dinamismo requerido.
- Como en toda actividad productiva, las normas legales son fundamentales y deben ajustarse a los procesos actuales.

Amenazas

- Si bien existe un potencial muy importante de materia prima, la permanente tala indiscriminada podría cambiar substancialmente las condiciones de vida del poblador boliviano
- Al enfrentarse con situaciones desfavorables para llegar al mercado, el productor utiliza el comercio ilegal (contrabando) para comercializar la madera.
- Frente a un mercado interno relativamente pequeño, el sector industrial debe realizar el salto al mercado externo, situación que no necesariamente garantiza su desempeño industrial y permanencia en el mercado.

- El continuar con las medidas aisladas que no respondan a los lineamientos de una política económica en el manejo de los recursos no renovables, puede traer como consecuencia desfavorable una reducción substancial de las reservas y potencialidades.
- La universalidad de las leyes laborales deben ser aplicadas a todos los sectores, especialmente a aquellos que son estratégicos para el desarrollo del país.
- El predominio de los recursos humanos formados tan solo con la práctica en el trabajo, no permiten la utilización de mejores prácticas tecnológicas.

- Es totalmente necesario actualizar las normas que regulan la actividad forestal, los procesos industriales y comerciales.

ANEXO 5.3

DOCUMENTO DE INFORMACION SEMILLA
ANALISIS DEL COMERCIO INTERNACIONAL

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

ANEXO 5.3.1

IMPORTACIONES QUE HACE EE.UU. DEL MUNDO

(4 SECTORES)

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

ANEXO 5.3.2

IMPORTACIONES QUE HACE EE.UU. DEL AMERICA LATINA

(4 SECTORES)

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

ANEXO 5.3.3

IMPORTACIONES QUE HACE EE.UU. DE LOS PAISES ANDINOS

(4 SECTORES)

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

ANEXO 5.3.4

IMPORTACIONES QUE HACE EE.UU. DE ECUADOR

(4 SECTORES)

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

ANEXO 5.3.5

IMPORTACIONES QUE HACE EE.UU. DE COLOMBIA

(4 SECTORES)

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

ANEXO 5.3.6

IMPORTACIONES QUE HACE EE.UU. DE PERU

(4 SECTORES)

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx

ANEXO 5.3.7

IMPORTACIONES QUE HACE EE.UU. DE BOLIVIA

(4 SECTORES)

COMPETITIVIDAD Y CAPACITACION INTEGRAL S.A. DE C.V.
Privada de Cuauhtemoc 12-bis. San Jerónimo Lídice, México D.F. 10200. MEXICO
Tel: 5595-6879, 5668-0930 Fax: 5668-0930. E-mail: cocai@prodigy.net.mx