



# Estrategias para la reconversión de la industria textil y confecciones en Guatemala y Nicaragua



Por **Eduardo Burga Bartra**  
Recursos S.A.C.



International Centre for Trade  
and Sustainable Development



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs FDEA  
State Secretariat for Economic Affairs SECO

Documento de Fondo No. 5

# Estrategias para la reconversión de la industria textil y confecciones en Guatemala y Nicaragua

---

Por Eduardo Burga Bartra  
Recursos S.A.C.



International Centre for Trade  
and Sustainable Development



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs FDEA  
State Secretariat for Economic Affairs SECO

Documento de Fondo No.5

Publicado por

**El Centro Internacional para el Comercio y el Desarrollo Sostenible - International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD)**

International Environment House 2

7 Chemin de Balexert, 1219 Ginebra, Suiza

Tel: +41 22 917 8492

Fax: +41 22 917 8093

E-mail: [ictsd@ictsd.ch](mailto:ictsd@ictsd.ch)

Internet: [www.ictsd.org](http://www.ictsd.org)

Presidente Ejecutivo:

Ricardo Meléndez-Ortiz

Gerente de Programa:

Gloria Carrión

Gerente de Programa:

Paolo Ghisu

---

### Reconocimientos:

El autor agradece el apoyo técnico del ICTSD para la elaboración del presente documento. Este documento ha sido producido con el apoyo financiero de la Secretaría del Estado Suizo para los Asuntos Económicos (SECO).

---

Para mayor información sobre el programa de ICTSD sobre Competitividad y Desarrollo Sostenible: <http://www.ictsd.org>.

El ICTSD agradece todos los comentarios sobre este documento. Por favor enviarlos a: Paolo Ghisu, [pghisu@ictsd.ch](mailto:pghisu@ictsd.ch).

Citación: Burga, Eduardo (2009), *Estrategias para la reconversión de la industria textil y confecciones de en Guatemala y Nicaragua*, Documento de Fondo No. 5, International Centre for Trade and Sustainable Development, Geneva, Switzerland.

Copyright © ICTSD, 2009. El ICTSD autoriza la utilización y reproducción de este documento para actividades académicas y/o sin fines de lucro.

Las opiniones expresadas en este documento corresponden a los autores y no reflejan las opiniones de ICTSD y de otras instituciones donantes.

Este trabajo está bajo la Licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas 3.0. Para ver una copia de esta licencia, visitar: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/> o envíe una carta a Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

ISSN 1995-6932

## TABLA DE CONTENIDOS

LISTA DE ACRÓNIMOS	iv
LISTA DE TABLAS	vi
PREFACIO	vii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. EVOLUCIÓN RECIENTE DEL ENTORNO MUNDIAL DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES	5
2.1 Producción y Comercio mundial	5
2.2 Cadenas de valor global	7
2.3 Mecanismos reguladores y comercio mundial	8
2.4 Mecanismos reguladores y Centroamérica	10
2.5 El comercio y la crisis Mundial	13
3. DIAGNÓSTICO POR PAÍS. FORTALEZAS Y DEBILIDADES. PROPUESTA DE RECONVERSIÓN	16
3.1 Nicaragua: textiles y confecciones	16
3.2 Guatemala: textiles y confecciones	28
4. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA RECONVERSIÓN DEL SECTOR TEXTIL – CONFECCIONES	37
4.1 Estrategias Generales	37
4.2 Estrategias específicas para cada país	38
5. CONCLUSIONES GENERALES	57
NOTAS	60
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	66

## LISTA DE ACRÓNIMOS

ALBA	Alternativa Bolivariana de las Américas
AMF	Acuerdo Multifibras
ANITEC	Asociación Nicaragüense de la Industria Textil y de Confección
APPRI	Acuerdo de Promoción y Protección Recíproca de Inversión
ASIES	Asociación de Investigación y Estudios Sociales. Guatemala
ASCONFEG	Asociación de Confeccionistas de Guatemala
ATV	Acuerdo de Textil y Vestuario
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
BM	Banco Mundial
CAN	Comunidad Andina de Naciones
CBI	Caribbean Basin Initiative
CBTPA	U.S. - Caribbean Basin Trade Partnership Act
CEI	Comunidad de Estados Independientes
COMAMNUVI	Cooperativa Maquiladora de Mujeres de Nueva Vida Internacional
CNZF	Comisión Nacional de Zonas Francas
DR-CAFTA	Dominican Republic - Central American Free Trade Agreement (Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica, República Dominicana y Estados Unidos)
EDSAC	Estrategias de Desarrollo Sostenible Apoyadas en el Comercio
EEUU	Estados Unidos de Norteamérica
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade (Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles)
ICC	Iniciativa para la Cuenca del Caribe
ICTSD	International Center for Trade and Sustainable Development
IDIES	Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
IDS	International Development Systems
IED	Inversión Externa Directa
INATEC	Instituto Nacional Tecnológico
INPYME	Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa
INTECAP	Instituto Técnico para la Capacitación y la Productividad
ISR	Impuesto Sobre la Renta
IVA	Impuesto al Valor Agregado
MARENA	Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales
MIFIC	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio
MINTRAB	Ministerio de Trabajo
NICAEXPORT	Centro de Exportaciones de Nicaragua
NITLAPÁN	Instituto de Investigación Aplicada y Promoción del Desarrollo
OMC	Organización Mundial de Comercio
OST	Órgano de Supervisión de los Textiles
PIB	Producto Interno Bruto
PNDH	Plan Nacional de Desarrollo Humano

PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
ROCEDES	Ropa de las Mercedes
RZF	Régimen de Zona Franca
SILEX	Sistema Integrado de Comercio Exterior
SME	Square Meters Equivalent (metros cuadrados equivalentes)
TLC	Tratado de Libre Comercio
TPL	Tariff Preference Level (Nivel Arancelario Preferencial)
UE	Unión Europea
VESTEX	Comisión de Vestuario y Textiles
WRAP	Worldwide Responsibility Apparel Production Certification Program

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Comercio Mundial de Textiles por Región 2007. En porcentaje

Tabla 2: Comercio Mundial de Prendas de Vestir por Región 2007. En porcentaje

Tabla 3: Beneficios otorgados al Régimen de Zonas Francas en Nicaragua

Tabla 4: Regímenes especiales para la exportación

## PREFACIO

El textil y la confección en Centroamérica ha sido uno de los pilares fundamentales del nuevo modelo económico regional. Las “maquilas” surgieron particularmente en la década de los años ochenta y noventa como una importante fuente de empleo y de dinamización de las exportaciones centroamericanas.

Asimismo, el acceso relativamente favorable al mercado de Estados Unidos a través de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe (ICC) y posteriormente el acuerdo comercial entre la República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos (conocido por sus siglas en inglés como DR-CAFTA) facilitó el establecimiento de este modelo de industria ligera. Sin embargo, dicho acceso -entre otras cosas- profundizó la concentración del mercado (dado que la mayor parte de las exportaciones de confección, en particular, está destinada a los Estados Unidos) así como la promoción de reglas de origen que ‘de facto’ fomentan la compra de insumos estadounidenses.

Desde sus inicios, la producción textil y confección en Centroamérica se ha centrado primordialmente en el ensamble de piezas de bajo valor agregado y un modelo de negocios basado en la reducción de costos. No obstante, las presiones competitivas de los países asiáticos, y en particular de China, los impactos de la crisis económica global, así como los actuales desafíos sociales y ambientales han creado un panorama sombrío para este importante sector de las economías centroamericanas.

El Centro Internacional para el Comercio y el Desarrollo Sostenible (ICTSD, por sus siglas en inglés) y el Secretariado de Estado para la Economía (SECO), de Suiza, decidieron emprender una serie de estudios con el fin de caracterizar a profundidad el sector textil y confección en Guatemala y Nicaragua y explorar posibles rutas para la reestructuración de dicho sector desde una visión de desarrollo sostenible.

El presente documento elaborado por Eduardo Burga Barta, Recursos S.A.C., contiene una evaluación del sector textil y confección en ambos países y propone una serie de estrategias destinadas a la reconversión del sector desde un enfoque de desarrollo sostenible. Dichas estrategias van más allá del ámbito económico para abarcar de manera efectiva el social y ambiental. Por otro lado, el estudio reconoce el papel del Estado, el sector privado y la sociedad civil en la consecución de un modelo de desarrollo a largo plazo que incluya no sólo al sector textil y confección si no a otros sectores económicos de igual importancia para la región.

Esperamos que este estudio así como los diagnósticos del sector textil y confección y las hojas de ruta para llevar a cabo dichas estrategias en Guatemala y Nicaragua - que acompañan esta publicación- aporten de manera significativa al debate y la toma de decisiones en la elaboración de políticas públicas que apunten hacia el desarrollo sostenible en Centroamérica.



Ricardo Meléndez-Ortiz  
Presidente Ejecutivo, ICTSD

## 1. INTRODUCCIÓN

El sector textil y confecciones es uno de los más importantes para los países centroamericanos, considerando variables como exportaciones, empleo e inversión extranjera, el crecimiento sostenido (aunque con variaciones entre los países de la región) en la década pasada y hasta mediados de la presente de la producción, captación de mano de obra y exportaciones del sector, así lo evidencian.

Guatemala y Nicaragua, tal como otros países, impulsaron este desarrollo del sector en base fundamentalmente al modelo de producción denominado maquila, donde se daba prioridad a la generación de empleo. Lo cual significó establecer una serie de estrategias orientadas a captar inversión extranjera para que se estableciera en el país, aprovechando además ventajas comparativas como el bajo nivel salarial existente y la cercanía al mercado estadounidense el importador más importante de productos vinculados a los textiles y la confección de prendas de vestir.

El documento<sup>1</sup> analiza la situación en que se encuentra el sector en ambos países, a la luz de los cambios producidos en el comercio internacional en los últimos años, fruto, principalmente de la finalización de las restricciones existentes en el mercado mundial, así mismo, se revisa preliminarmente los efectos de la reciente crisis financiera.

Se asume que las políticas seguidas para promover el sector no han logrado, pese a su desenvolvimiento positivo, producir encadenamientos al interior de los países, de tal forma que los empresarios locales participen de la cadena de comercio internacional establecida en estos años. Esta situación junto con otros problemas o debilidades encontradas han impedido que se establezca un proceso de desarrollo económico que sea sustentable en el tiempo, el trasvase de los beneficios obtenidos en el sector externo hacia la economía interna de cada país ha sido débil y poco articulado.

En ese sentido, se hace necesario revisar y renovar las estrategias y políticas seguidas a fin de reorientar al sector, aprovechando las fortalezas y ventajas conseguidas en estos años, enfocando la atención en aquellos mecanismos que podrían articular la cadena de producción y comercialización.

La naturaleza y estructura del informe se basa en el análisis de opciones estratégicas para el sector textil - confecciones, para lo cual se utilizaron las definiciones conceptuales establecidas por la conducción del proyecto y que eran conocidas por las contrapartes. A continuación se hace un resumen de las mismas<sup>2</sup>:

El enfoque propuesto por el ICTSD, está enmarcado en las “Estrategias de Desarrollo Sostenible Apoyadas en el Comercio”, (EDSAC)<sup>3</sup>. Estas estrategias se basan en dos conceptos centrales para este estudio: la competitividad, desde un enfoque integrador y el desarrollo sostenible. La competitividad desde un enfoque integrador se define como un conjunto de políticas que trasciendan la visión microeconómica de la competitividad y que provean herramientas para la implementación de estrategias básicas, consistentes en promover la innovación y la creación de capacidades tecnológicas locales; fomentar encadenamientos crear capital social y humano; y asegurar la sostenibilidad ambiental (adaptado de Corrales 2007).

El foco de este estudio será proponer líneas estratégicas para la transformación del sector textil y confección en Nicaragua y Guatemala (basados en una caracterización y análisis previo del sector) a fin de promover la consecución de objetivos de desarrollo sostenible en la región.

El eje central propuesto por el ICTSD para el análisis, diagnóstico y la definición de estrategias de desarrollo del sector textil, propone que el comercio debe ser

un instrumento utilizado por los países en desarrollo para el logro de sus objetivos de desarrollo sostenible, y no un fin en sí mismo como ha sido en muchos países hasta la fecha. El supuesto de que la apertura comercial por sí sola es generadora de desarrollo sostenible y equitativo, ha quedado bastante mal fundamentado a lo largo de la historia económica tanto de países industrializados como no industrializados. (Corrales, 2007).

La experiencia sugiere que las políticas de apertura comercial que aseguran mercados y potencian la demanda de muchos bienes y servicios, deben estar acompañadas de políticas internas que potencien la oferta productiva, para entonces lograr una verdadera participación en los mercados internacionales, que se traduzca en beneficios tangibles a lo interno de los países. (Corrales, 2007).

“La inserción de un país en desarrollo en la economía mundial no podría juzgarse como positiva solo porque hubiese comenzado a exportar más. Aquel juicio solo sería válido si ese país lograra apropiarse una proporción creciente del excedente que se realiza en el intercambio, apropiación que lo ayudase a generar sostenidamente más y mejores empleos, y que fuese asociada a logros también sostenidos en las esferas social y ambiental”.<sup>4</sup>

Algunas de las estrategias de desarrollo sostenible apoyadas en el comercio sugeridas por Corrales, son las siguientes:

1. Promover la innovación y la creación de capacidades tecnológicas locales en la producción
2. Fomentar complementariedades y encadenamientos entre sectores económicos
3. Crear capital humano y capital social (relacional)
4. Asegurar la sostenibilidad ambiental

Dichas estrategias deberán enmarcarse en procesos claves que se detallan a continuación<sup>5</sup>:

### I. El proceso de Incorporación a los Flujos Económicos Internacionales

El primero de los grupos de procesos consiste en la incorporación a los flujos internacionales de comercio, capitales e información. Sobre estos procesos actúan directamente las estrategias de liberalización del comercio a través de las políticas comerciales nacionales y las reglas internacionales de liberalización comercial. Pero no son estos los únicos factores influyentes. Las capacidades productivas y el dominio tecnológico de los distintos países también determinan en gran medida los beneficios que pueden obtener los países de su inserción económica internacional.

### II. Los Procesos de Complejización y Reestructuración Productiva

El desarrollo de las capacidades productivas es una clave para participar en una mayor proporción en los beneficios de los intercambios comerciales. Ese desarrollo se basa en la acumulación de capital; en la creación de complementariedades y encadenamientos entre actividades productivas; y en la innovación y la incorporación de conocimientos en la producción. Bajo la influencia de políticas adecuadas, orientadas por estrategias para maximizar las capacidades nacionales de innovación y la creación de encadenamientos, se puede generar una sostenida elevación de la productividad; una progresiva diversificación y cambio en la especialización productiva; y la creación de más y mejores empleos.

La innovación y la acumulación de conocimientos, la interacción entre agentes y la toma de decisiones sobre redes de cooperación tienen al territorio como catalizador. Los cambios que se producen en el ordenamiento espacial de las actividades económicas, de la población y de las funciones de gobierno, derivan de los

dos grupos de procesos antes referidos y a su vez conducen a la creación de externalidades positivas o negativas sobre aquellos. Estos cambios condicionan por lo tanto las mejoras de productividad y la capacidad de los agentes económicos para sustentar los procesos de acumulación, innovación y complejización.

### III. Los Procesos de Intervención del Medio Natural

Los procesos de complejización del aparato productivo y los cambios en la organización territorial de las actividades económicas y la población forjan modificaciones progresivas en las formas de intervención del medio natural, las cuales a su vez generan externalidades que afectan a los procesos productivos y producen impactos sobre la dinámica del ambiente, incluso reducciones importantes en el capital natural, y por lo tanto pueden limitar la sostenibilidad de la base de recursos. Para que las acciones de política puedan contribuir a la sostenibilidad ambiental deben integrarse en los conjuntos de los procesos antes descritos, y no limitarse a la sola esfera de lo ambiental.

### IV. La Distribución de los Costos y Beneficios entre los Actores Sociales

La distribución de los costos y beneficios de los cuatro procesos anteriores entre los distintos grupos sociales, es decir el resultado de los procesos en términos de equidad, tiene como efecto inmediato sobre otras esferas un impacto sobre la cohesión social y la gobernabilidad política. En cuanto a la estrategia de inserción internacional, aquel resultado depende de cómo hayan sido orientadas las decisiones sobre especialización exportadora, considerando la complementación de factores en los sectores productivos, tanto de la economía formal como de la informal. Depende, además, del poder relativo de los actores y del grado de participación que ellos tengan en las decisiones de políticas, los cuales a su vez

están asociados a la dotación de capital -incluido el capital humano- con la cual ellos participan en los procesos. Las acciones de política relacionadas con la inserción internacional y la competitividad, capaces de influir directamente sobre la equidad distributiva abarcan lo macroeconómico y fiscal; el acceso al crédito; la estabilidad del empleo; y las políticas referidas a formación de capital humano y capital social relacional. Fuente: Adaptado de Corrales (2005a).”

Corrales supone que en términos económicos y sociales la combinación eficaz de las estrategias de conocimiento e innovación y las de encadenamientos y complementariedades, aseguraría el logro de un crecimiento sostenido basado en agregar valor y en superar limitaciones de diversificación; y a la vez crearía oportunidades amplias de empleos en sectores no exportadores. Esto se complementaría con algunas acciones de la estrategia de capital social y capital humano, para facilitar una mejor conexión de actividades informales al resto de la economía, lo que proveería mayor estabilidad y logros de equidad.

En relación a la estrategia de sostenibilidad ambiental, sugiere que la misma persigue cambiar tendencias de especialización en exportaciones ambientalmente sensibles, introducir prácticas ambientales amigables y aprovechar de manera sostenible las ventajas basadas en la biodiversidad con las que cuentan muchos países en desarrollo.

Finalmente, explica que el tema de la formación de capital humano debe complementar a todas las demás estrategias desde dos puntos de vista: el de las realizaciones de los potenciales individuales de la gente, y el de la dotación de recursos humanos que es necesaria para transcurrir los procesos de desarrollo sostenible de toda la sociedad.

Las estrategias debían contener un alto grado de especificidad que permita visualizar claramente qué implicaciones tendrán cada una de éstas para la reconversión del sector

en particular y la realidad de cada país. Las EDSAC proponen cinco instrumentos útiles para su propia implementación<sup>6</sup>:

- “i) Creación, consolidación o ajustes en marcos institucionales para viabilizar la actuación de los agentes y habilitar la aplicación de las políticas. Entre estos marcos destacan los referidos a los derechos de propiedad (incluidos los de propiedad intelectual); la promoción de la competencia; el equilibrio macroeconómico y la gestión de riesgos;
- ii) Empleo de incentivos (y desincentivos) para estimular o condicionar el desempeño de las firmas, de forma que éste se acerque a los Objetivos de Política. Estos instrumentos pueden tener relación con reglas de los acuerdos sobre subsidios y sobre medidas de inversión relativas al comercio (MIC);
- iii) Promoción de la inversión extranjera directa, de manera focalizada o no;
- iv) Limitaciones a la importación, o inducción de ventajas para importar determinados bienes o servicios, usadas selectivamente (que pueden relacionarse con muchas

disciplinas del GATT, entre ellas las relativas a aranceles y reglas de origen);

- v) Usos directos del presupuesto público para proveer servicios y otorgar preferencias, focalizados en sectores o actividades prioritarias de acuerdo con las estrategias (p.e. infraestructuras, educación, salud y preferencias en compras públicas).”

El informe contiene cinco secciones adicionales, en la primera se hace una descripción de la situación del sector textil confecciones en el mundo, la misma incluye, los principales acuerdos de comercio internacional particularmente los que incluyen a los países materia del proyecto, finalmente se hace una breve presentación de la actual crisis mundial y sus posibles efectos sobre el sector. La segunda sección presenta las principales fortalezas y debilidades encontradas en cada país, a partir de las cuales se esboza una propuesta de reconversión para el sector. En el tercer punto se describen las principales estrategias a seguir a fin de implementar el proceso de cambio propuesto, para el sector en cada país. La cuarta parte resume los principales hallazgos y recomendaciones del documento. Finalmente, se incluye un listado de la documentación consultada a lo largo de la consultoría.

## 2. EVOLUCIÓN RECIENTE DEL ENTORNO MUNDIAL DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES

En este capítulo se presenta una visión resumida sobre el sector a nivel internacional para destacar la importancia del mismo y las implicancias en sus procesos de integración. Además se exponen los principales acuerdos de comercio internacional, sus consecuencias y los efectos en el desarrollo del sector en Centroamérica. Por último una reseña sobre el comercio y la crisis económica mundial que impacta a todas las economías y al sector en particular.

### 2.1 Producción y Comercio Mundial

Los sectores de textiles y vestuario (confecciones) son una de las principales actividades industriales a nivel mundial<sup>7</sup>. Representan el 4% de las exportaciones mundiales totales. Sin embargo, mientras que las exportaciones de confecciones crecieron en promedio 8%, entre 2000 y 2007; los

textiles solo crecieron en un 6% en el mismo período<sup>8</sup>. Es sabido que China es el mayor exportador de ambos productos, y si sumamos las exportaciones de Hong Kong y Macao, la posición dominante es aplastante.

La distribución del comercio mundial de textiles en lo referente a la **Exportación** llegó, -según la Organización Mundial de Comercio (OMC)<sup>9</sup> - a un monto de 238,100 millones de dólares en el año 2007. Este ha ido creciendo sostenidamente (112,100 millones el año 1995, 123,100 millones el 2000 y 136,900 millones el 2003).

La siguiente tabla<sup>10</sup> muestra la participación porcentual de las regiones en las exportaciones e importaciones mundiales de textiles para el año 2007. Los países que exportan más se ubican en la región de Asia donde se concentra el 48% de exportaciones, seguido de los países de Europa 39% y América del Norte 7% del total.

**Tabla 1: Comercio Mundial de Textiles por Región 2007.**

Regiones	Exportaciones	Importaciones	Saldo
América del Norte	7%	14%	(7%)
América del Sur y Central	1%	5%	(4%)
Europa	39%	40%	(1%)
Comunidad de Estados Independientes (CEI)	1%	4%	(3%)
África	1%	6%	(5%)
Oriente Medio	3%	6%	(3%)
Asia	48%	25%	23%
Total	100%	100%	

*Elaboración propia*

*Fuente: Organización Mundial del Comercio (2008).*

Si analizamos la situación de los textiles en 2007 desde la **Importación**, hay ligeras variaciones en el orden de importancia de las regiones, de acuerdo a la tabla 1, los países de Europa participan con el 40% del total, le siguen Asia con un 25% y América del Norte con el 14%. América Latina importa un 5%, África y Oriente medio importa un 12%. El 4% restante lo importan los países de la CEI.

Esto nos da un panorama de la balanza comercial en cada una de estas áreas, siendo

favorable en un 23% para los países del Asia y negativo en el resto del mundo. Donde América del Norte presenta el mayor déficit, le siguen África, América Latina, Oriente medio, los países en transición y Europa.

Siendo los textiles la principal materia prima para la elaboración de prendas de vestir podemos afirmar que los países asiáticos no solo satisfacen su demanda para la producción de prendas de vestir, sino que exportan alrededor de la quinta parte del total de textiles que son

demandados a nivel mundial. África, América Latina, Oriente Medio, los países en transición y Europa requieren de esa materia prima para la elaboración de sus prendas de vestir.

Si -de acuerdo a la misma fuente citada- analizamos el caso de la distribución del comercio mundial de prendas de vestir desde la **Exportación**, el monto a nivel mundial alcanza en 2007 los 185,000 millones de dólares<sup>11</sup>. Al igual que en el caso de los textiles este monto ha ido creciendo vertiginosamente. Así en el año 1995

fueron 124,800 millones de dólares, llegando a 164,700 millones de dólares para el año 2000.

Asimismo, como lo muestra la tabla No. 2<sup>12</sup>, los países que exportan más prendas de vestir se ubican igualmente en la región de Asia donde se concentra el 52% de las exportaciones, seguido de los países europeos que exportan un 35%. América Latina exporta 4%, América del Norte 3%, África y Oriente Medio son responsables del 5% y los países en transición exportan 1%.

**Tabla 2: Comercio Mundial de Prendas de Vestir por Región 2007.**

Regiones	Exportaciones	Importaciones	Saldo
América del Norte	3%	25%	(22%)
América del Sur y Central	4%	2%	2%
Europa	35%	48%	(13%)
Comunidad de Estados Independientes (CEI)	1%	6%	(5%)
África	3%	2%	1%
Oriente Medio	2%	3%	(1%)
Asia	52%	13%	39%
Total	100%	100%	

*Elaboración propia*

*Fuente: Organización Mundial del Comercio (2008).*

El siguiente recuadro transcribe el análisis que realiza la OMC respecto a la evolución

reciente de las exportaciones de prendas de vestir<sup>13</sup>.

**Cuadro 1: Comercio Mundial de Prendas de Vestir.**

En el 2007 el valor de las exportaciones mundiales de prendas de vestir aumentó un 12 por ciento, tasa equivalente a la de 2006. Si se excluye al principal exportador del mundo, China, el crecimiento es más moderado, situándose en un 7 por ciento. La proporción de las prendas de vestir en el total de las exportaciones de mercancías ha disminuido progresivamente del 3.2 por ciento en 2000 a 2.5 por ciento en 2007. No obstante, el valor de las exportaciones de prendas de vestir de China aumentó un 21 por ciento en 2007 a 115,000 millones de dólares, lo que representa la tercera parte de las exportaciones mundiales. Este notable resultado se logra después de otro incluso más sólido en el 2006, cuando las exportaciones del país aumentaron un 29 por ciento. China ha conseguido un progreso extraordinario en su penetración de los mercados de la región de la CEI, a los que sus exportaciones se han incrementado a un promedio anual del 41 por ciento entre 2000 y 2007. Entre 2006 y 2007 el valor de las exportaciones chinas a esta región se dobló y alcanzó 13,700 millones de dólares.

Las exportaciones extracomunitarias de la UE también experimentaron un crecimiento del 19 por ciento, registrándose un comercio total de 24,800 millones de dólares entre 2000 y 2007 disminuyeron las exportaciones de la República de Corea (a un ritmo anual del 13 por

Cuadro 1: *Continuación*

ciento), el Taipei chino (12 por ciento), los Estados Unidos (9 por ciento), Filipinas (7 por ciento) y México (7 por ciento). En cambio, países en desarrollo siguen prosperando con sus exportaciones de prendas de vestir, entre ellos Vietnam (un aumento del 29 por ciento el 2007), Madagascar (18 por ciento), Egipto (23 por ciento) y Camboya (13 por ciento)

Analizando la distribución del comercio mundial de prendas de vestir desde las **importaciones** los países desarrollados importan el 73%. Asia solamente importa un 13%. Los países en transición importan un 6%, África y Oriente Medio el 5% y por último América Latina importa el 2%.

En el análisis de la balanza comercial de exportaciones e importaciones la situación es similar a la de los textiles, Asia (39%), América Latina (2%) y África (1%) tienen un saldo positivo y son los países desarrollados los que tienen las cifras negativas más fuertes (-35%). Los países en transición alcanzan un déficit de 5% y Oriente Medio (-1%).

La importación de prendas de vestir refleja la capacidad adquisitiva de los países que las utilizan. Es por ello que los países desarrollados importan aproximadamente las cuatro quintas partes (73%) de la importación mundial. La estructura productiva mundial del sector se ubica en países donde la mano de obra es más barata, pudiéndose reducir costos (asumiendo que en prendas sencillas el costo de mano de obra representa entre un 50 a 60% del costo total de la prenda).

Sorprende que la región de Asia, siendo la más poblada, solamente importe un 13% del total de prendas de vestir. Esto se explica por la gran cantidad de empresas existentes en esos países y que abastecen al mercado local.

Por último que la cifra del 73% de importaciones de prendas de vestir corresponda a los países desarrollados nos lleva a entender por qué este sector se configura como una cadena controlada, manejada y dirigida por los grupos compradores (detallistas, comercializadores y fabricantes de marca), a diferencia de otros sectores industriales como el automotriz que está manejado por los grandes productores.

## 2.2 Cadenas de Valor Global

Este aspecto ha sido investigado a profundidad por Gereffi<sup>14</sup>. Los detallistas, que antiguamente eran los principales clientes de los productores, son ahora quienes demandan a los productores diversas prendas y productos pero las orientan a satisfacer las necesidades de los consumidores que acuden a sus tiendas. Esto se ha hecho muy común en Estados Unidos y en Europa a través de la creación de boutiques especializadas.

En el caso de comercializadores de marca, éstos han adoptado diferentes respuestas estratégicas que están alterando el contenido y alcance de sus redes globales de abastecimiento. Así, disminuyen las cadenas de suministro con menos contratistas, pero de mayor capacidad. También desarrollan sistemas de información para los contratistas en lo referente a la compra de insumos y redistribución de productos. De esta manera dejan de lado actividades que se transfieren al contratista, instauran sistemas de certificación más rigurosos y distribuyen las zonas productivas de acuerdo a sus necesidades. Ya sea prendas masivas y de bajo costo, volúmenes pequeños y provenientes de productores con capacidad de respuesta rápida, o prendas de alto valor agregado.

Respecto a los fabricantes de marca, éstos manejan todo el proceso e indican cómo producir, qué insumos utilizar (generalmente pertenecen a su propia cadena) y dónde producir de acuerdo a sus propios intereses. En algunos casos solamente se dedican a la venta del producto final, reduciendo sustancialmente sus actividades relacionadas a la producción.

Estos nuevos actores provenientes de la demanda (detallistas, comercializadores y fabricantes de marca) son los que dirigen la dinámica en la que se desenvuelve el mercado internacional. Establecen o han establecido

una red de relaciones comerciales de distintos tipos alrededor del mundo, especialmente las empresas norteamericanas. Estas -que son el principal comprador a nivel mundial- han creado un entramado diversificado y estratificado por todo el mundo, en especial en los países menos desarrollados. Es así que se ha logrado especializar y diferenciar la cadena productiva de la comercial, del diseño y de los servicios conexos.

Las relaciones establecidas con los países en desarrollo se han venido estructurando alrededor de actividades que requieren una gran cantidad de mano de obra y que a la vez no son necesariamente procesos tecnificados. Es por ello que se considera al sector como uno de producción de bienes de bajo nivel tecnológico.

Esta situación tan compleja que involucra el desarrollo del sector textil y vestuario ha tenido y tiene fuertes nexos con los diferentes organismos que se dedican a la regulación del comercio a nivel mundial.

### 2.3 Mecanismos Reguladores y Comercio Mundial

Después de la segunda guerra mundial y con el ánimo de los diferentes países de establecer planes de regulación de la economía mundial se crea en el año 1947 en la Conferencia de La Habana el GATT *General Agreement on Tariffs and Trade* (Acuerdo general sobre comercio y aranceles).

Al amparo de este organismo se crea -en 1974- el AMF o *Acuerdo Multifibras* que establece cuotas de importación de prendas de vestir. Los países que lo aplican son: Canadá, Estados Unidos (EEUU) y la Unión Europea, deciden y establecen cuotas a los diferentes países productores de prendas de vestir para abastecerse y satisfacer las demandas de sus consumidores.

El Acuerdo preveía la aplicación selectiva de restricciones cuantitativas cuando un brusco aumento de las importaciones de un determinado producto causara, o amenazara causar, un perjuicio grave a la rama de producción del país importador. Pero el Acuerdo Multifibras

constituía una importante desviación de las normas básicas del GATT y en particular del principio de no discriminación.<sup>15</sup>

En el mes de septiembre del año 1986 se inicia la Ronda de Uruguay, la misma que tiene una duración de siete años y medio (el doble de tiempo de lo previsto) donde expira el Acuerdo Multifibras y a partir del año 1995 entra en vigencia el *Acuerdo de Textil y Vestuario* (ATV)<sup>16</sup>. Igualmente, se deja de lado el GATT y entra en vigencia la OMC.

El ATV se basa en los siguientes elementos: a) los productos comprendidos abarcan principalmente los hilados, los tejidos, los artículos textiles confeccionados y las prendas de vestir; b) un programa de integración progresiva de los textiles y el vestido en las normas del GATT de 1994; c) un proceso de liberalización para disminuir progresivamente los contingentes existentes, aumentando, en cada etapa, los coeficientes de crecimiento anuales; d) un mecanismo de salvaguardia de transición aplicable en los casos de perjuicio grave o amenaza de perjuicio grave a la rama de producción nacional; e) el establecimiento de un Órgano de Supervisión de los Textiles (“OST”) encargado de supervisar la aplicación del Acuerdo y de garantizar el estricto cumplimiento de las normas; y f) otras disposiciones, como las normas sobre la elusión de contingentes, la administración de las restricciones, el trato de las restricciones aplicadas fuera del AMF y los demás compromisos contraídos de conformidad con los Acuerdos y procedimientos de la OMC que afectan a ese sector.

El ATV preveía que en un período de 10 años (hasta el año 2005) se llegaría a la eliminación definitiva de limitaciones al ingreso de prendas de vestir a los principales países importadores (EEUU, UE y Canadá). Los principales afectados por el AMF eran los países asiáticos quienes tenían serios problemas para ingresar a los mercados mundiales.

El ATV también contemplaba que en el 2005 se iniciaba la liberación total de las cuotas. En el primer semestre de dicho año, la tasa de crecimiento de la participación de China en

las importaciones estadounidenses del sector tuvo un crecimiento espectacular. En los primeros siete meses del año, en comparación con el mismo período anterior, aumentó en más de 65% y cerca de 46% en términos de valor y volumen, respectivamente. Como resultado, la participación de China en las importaciones totales estadounidenses del sector durante los primeros siete meses de 2005 aumentó de 17% a 26% y de 24% a 33%, comparada con el mismo período del año anterior, en los mismos términos<sup>17</sup>.

“China cuenta hoy con una enorme fuerza productiva y un mercado gigante. Al integrarse a la OMC en el año 2001 y como el ATV no tenía previsto dicho ingreso, muchos países lo vieron como el más beneficiado por la política de supresión de contingentes a partir de ese momento. Así, en la tercera etapa del ATV, China incrementó sus exportaciones a la UE en un 90% y a EE.UU. en un 200%. Este incremento en los primeros meses del 2005 hizo que los productores de textiles y prendas de vestir de EE.UU. presionaran a su gobierno, logrando la aprobación de una cláusula de salvaguardia: hasta el año 2008 se podía poner contingentes temporales a China en algunos productos.<sup>18</sup>”

En Europa y en EE.UU. el principal proceso de reestructuración y relocalización de la industria textil y de confecciones se activó durante el último plazo de diez años que otorgó la OMC y que culminó el 1 de enero del 2005 con la eliminación de las contingencias. Este proceso ha privilegiado mudar plataformas de producción a países con menores costos de producción y la fabricación de artículos de menor valor agregado. En Europa y EE.UU. han quedado las plataformas de producción que atienden a los nichos de mercado de alto valor adquisitivo.<sup>19</sup> Sin embargo, dado el incremento del costo de mano de obra estas mismas plataformas de producción se están ubicando en países periféricos que garantizan adecuada calidad y cumplimiento de estándares de producción.

Esta reestructuración es una oportunidad para los países en desarrollo y a la vez es un desafío

para la competencia con las empresas locales y la potencialidad de asociación. Las empresas europeas y de EE.UU. acentuarán su búsqueda de empresas proveedoras, la tendencia es a que baje el costo de la producción física y a que el liderazgo en la cadena se asiente más en la demanda y la moda.

Luego de la Ronda de Uruguay, la OMC realizó varias conferencias. Entre ellas destaca la realizada en noviembre del 2001: la Conferencia Ministerial de la OMC en Doha, Qatar. De alguna forma esta permitió establecer acuerdos para el desarrollo de negociaciones aunque no incidió mucho en la resolución de los problemas en sí mismos. Incorporó una acción conjunta entre los Estados Unidos y la Unión Europea, para impulsar negociaciones donde se tomen en cuenta el aspecto de los subsidios agrícolas y su posible reducción, además de aspectos relacionados al medio ambiente y la salud. Como aspecto formal marca el ingreso de China como miembro de la OMC, lo que está muy relacionado al cumplimiento del ATV que conlleva a la eliminación de cuotas y liberalización del ingreso de productos, además de incorporar a un país con más de 1,300 millones de habitantes en un organismo regulador del comercio mundial.

Se conjeturan muchos escenarios e inclusive algunos son contradictorios. Pero lo que sí es cierto es que China ocupará un mayor espacio en el sector de textiles y confecciones en los próximos años. Otros países como la India y Pakistán (este último por sus textiles) también serán beneficiados por la desaparición de contingencias.

Sin embargo, es bueno mencionar que en los segmentos del mercado del vestido a bajo precio adquiere creciente importancia los tiempos de entrega y la calidad del diseño. Esto hace que los bajos costos laborales no basten para garantizar la competitividad en un mercado mundial libre de impedimentos. Los elevados costos de los servicios públicos, infraestructura insuficiente, plazos de entrega largos e impredecibles contrarrestan los bajos costos laborales en muchos de los países menos desarrollados, especialmente en los

que están situados lejos de los principales mercados. En muchos casos depende a su vez de su capacidad para mejorar su tecnología y acceder a los segmentos del mercado con mayor valor agregado.

A partir del mes de enero de este año (2009), supuestamente el ingreso de China y los países asiáticos iba a significar la entrada al mercado de EEUU con mucha fuerza pero debido a la situación de crisis mundial no ha tenido el impacto esperado.

## 2.4 Mecanismos reguladores y Centro-América

La crisis mundial afectará el ingreso de los productos textiles y de confecciones centroamericanas al mercado más importante del mundo, EEUU Sin embargo, y gracias a los acuerdos comerciales, en los últimos años se mantuvieron, en general, registros positivos con algunas excepciones. Así, Guatemala ha disminuido su participación como proveedor de prendas de tejido de punto. Ocupó el puesto 3 en el 2004, pasando al puesto 9 en septiembre del 2008. Caso contrario a Nicaragua que en el año 2006<sup>20</sup> -y para el mismo tipo de productos- estaba en el puesto 20 y en septiembre del 2008 subió al puesto 15.

Los acuerdos comerciales con EE.UU. se iniciaron hace tres décadas aproximadamente. En enero del año 1984 el gobierno de Estados Unidos promulga la Iniciativa para la Cuenca del Caribe (ICC), (CBI en sus siglas en inglés) para beneficiar a los países de esa región. Este programa nace en 1983 mediante la Ley para la Recuperación Económica de la Cuenca del Caribe, contiene medidas arancelarias y de comercio destinadas a promover la revitalización económica y a expandir las oportunidades del sector privado de la Región de la Cuenca del Caribe. La ley entró en vigencia el 1º de enero de 1984 y su objetivo principal fue permitir el ingreso libre de impuestos de los productos centroamericanos y de las Islas del Caribe a Estados Unidos. Sin embargo, hay que anotar que los productos elegibles para la entrada exenta de los impuestos aduanales, podían

estar sujetos a impuestos federales sobre el consumo.<sup>21</sup>

A partir del año 2000 -en el mes de mayo- se logra una ampliación del ICC y se promulga la “Ley de Asociación Comercial EEUU - Cuenca del Caribe” (U.S. - Caribbean Basin Trade Partnership Act - CBTPA), como parte de la “Ley de Comercio y Desarrollo de 2000” (Trade and Development Act of 2000). Se trata de un paquete de leyes comerciales más extenso donde se establecen una serie de preferencias para el sector textil y confecciones para los países centroamericanos y del Caribe.

### 2.4.1 DR-CAFTA

El Tratado de Libre Comercio entre Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y la República Dominicana (RD) con los Estados Unidos (DR-CAFTA)<sup>22</sup> que entró en vigencia en varios momentos: el 1 de marzo del 2006 (El Salvador), 1 de abril del 2006 (Honduras y Nicaragua), 1 de julio del 2006 (Guatemala), 1 de marzo del 2007 (República Dominicana) y 7 de octubre del 2007 (Costa Rica), consolida y expande el acceso de los productores centroamericanos al mercado estadounidense, mientras se abre un acceso recíproco a los productos de EEUU en los mercados centroamericanos. Los beneficios que se ofrecen bajo la ICC estarán garantizados para los países centroamericanos, obteniéndose un acceso adicional libre de impuestos para algunos bienes que anteriormente no gozaban de preferencias comerciales, incluyendo flexibilización de reglas de origen para los textiles.

El tratado incluye acuerdos de cooperación para elevar los estándares de calidad y los niveles de cumplimiento en áreas como la laboral, ambiental y de aduanas. También ofrece propuestas para aumentar el desarrollo de la cooperación y la “construcción de capacidad comercial”, todo lo cual debe servir para movilizar los recursos humanos y financieros necesarios para echar a andar las reformas claves y las acciones institucionales necesarias para implementar el acuerdo y los desafíos más amplios del desarrollo.

Los mecanismos para formular una política de comercio para la región centroamericana también deberán fortalecerse para asegurar una coherencia de compromisos bilaterales, regionales y globales futuros dentro del nuevo marco previsto por el DR-CAFTA. Igualmente, se necesita una mayor coordinación de las políticas de regulación clave (por ejemplo: las políticas de supervisión financiera, de competencia y de incentivos fiscales) para establecer la base de un mercado regional más sólido y más integrado en el futuro.

Los desafíos principales para estos países se relacionan con las necesidades de mejorar su infraestructura, la calidad de las carreteras, la eficiencia de los puertos y aduanas, reducción de costos de transporte, el aumento de la profundidad del sector financiero y el fortalecimiento de la gobernabilidad. Asimismo la calidad y cobertura de la educación secundaria y sobre todo el impulso de carreras técnicas o universitarias vinculadas a la actividad textil y confección.

Es recomendable dedicar más fondos públicos a la investigación y el desarrollo (acompañados de actividades de monitoreo y evaluación cuidadosas para evaluar sus resultados), mejorar la capacidad de absorber conocimientos del exterior en lo que a textiles y confección se refiere. Asimismo fortalecer las instituciones a cargo de las políticas de innovación e incrementar los vínculos entre los programas de investigación y las necesidades del sector privado, además de fortalecer capacidades para hacer respetar las normas de propiedad intelectual (marcas, modas y diseño).

#### 2.4.2 Otros acuerdos

Están en proceso el del CA4 (Nicaragua, El Salvador, Guatemala y Honduras) con Canadá. Los países del CA4 planean lograr preferencias que han sido establecidas en acuerdos similares entre Canadá y otras naciones como Chile, México, Costa Rica y Estados Unidos. En el aspecto de textiles y vestuario se está solicitando una cuota de TPL (Tariff Preference Level) (en español Nivel Arancelario Preferencial) de 22 millones de

metros cuadrados equivalentes (SME), (en inglés Square Meters Equivalent) y así lograr un acceso preferencial para los bienes elaborados en las Zonas Francas. También se pretende fomentar la calidad de la producción nacional mediante la transferencia tecnológica con vista a aprovechar el mercado canadiense y desarrollar las exportaciones de productos textiles y confección, a través del fomento y la atracción de inversiones bajo regímenes de zonas francas.

De manera directa esta negociación viene a coadyuvar a las negociaciones principalmente regionales y bilaterales, DR-CAFTA, Tratado de Libre Comercio (TLC) con México (en este caso hay que destacar el mecanismo de acumulación que es potencialmente beneficioso para Nicaragua y Guatemala, tal como se señala en los párrafos siguientes); pues se tendría entonces un Área de Libre Comercio que involucraría a todos los territorios de los países de Centroamérica, México, Estados Unidos y Canadá. Es decir, un libre comercio de bienes y servicios que circularían por el área antes mencionada libre de aranceles, y en el caso de México pagando sus respectivos aranceles. Queremos señalar que en la Unión Aduanera Centroamericana el principal problema sigue siendo el armonizar los productos más sensibles e importantes de cada una de las economías centroamericanas con el tema de la distribución de los ingresos fiscales provenientes de las aduanas periféricas que se creen.

“El mecanismo de acumulación con México, consiste en que Centroamérica y República Dominicana pueden cortar y confeccionar prendas de tejido plano con materia prima de México y exportar al mercado de los Estados Unidos libre de arancel, por un volumen no mayor a los 100 millones de SME durante el primer año; a su vez, se podrán cortar y confeccionar prendas con materia prima de Estados Unidos y exportar a México libre de arancel, por un volumen máximo de 70 millones de SME durante el primer año. Del segundo año en adelante, el límite se puede aumentar hasta alcanzar un total de 200 millones de SME anuales (Directorio Textil Exportador CNZF, 2008).

Este mecanismo mejora la situación de Nicaragua en cuanto a la cadena de suministros, dado que amplía la fuente de proveedores disponibles para el país, así como los mercados destino de sus exportaciones. (...) El objetivo del mecanismo de acumulación, es que además de los beneficios que confiere el mismo en términos de adquisición de insumos, se beneficie al país a través de exportaciones directas a México. (...) hasta la fecha no se ha registrado ningún tipo de intercambio bajo este mecanismo entre México y Nicaragua. Sin embargo, de acuerdo a García, sí ha habido un aprovechamiento de esta oportunidad, con México únicamente, en una proporción del cupo disponible aún pequeña.”<sup>23</sup>

“Siempre y cuando cumpla con la norma de origen establecida: fibra, hilo, tela y confección originaria de la región o de los países firmantes del acuerdo. Esto implica que la cadena está integrada y solo permite un 10 % de minimis (ie. materia prima no originaria sobre el valor total del producto analizado) que no sea de la región. Recientemente entró en vigencia lo que se conoce como acumulación de origen (permite acumular origen de países que también tengan TLCs con EEUU) para exportar a ese país. Ie. Con ello, se puede traer materia prima de México, darle valor agregado en Guatemala y enviarla a EEUU cumpliendo el origen.”<sup>24</sup>

En el caso de **Nicaragua**, tal vez la principal medida que impulsa el sector textil y confecciones sea el del TPL que le otorga la **OMC**, que consiste en una “Extensión de subsidios a la exportación después del 2008”. Así de acuerdo al Anexo 7 de la Organización Mundial de Libre Comercio, Nicaragua es el único país de la región centroamericana y el Caribe que podrá seguir otorgando incentivos a la exportación por un periodo de 10 a 15 años a partir del año 2008.

Igualmente y a raíz de las negociaciones del DR-CAFTA, Nicaragua fue el único país de la región que se le otorgó el beneficio del TPL durante diez años, que permite la introducción al

mercado estadounidense de prendas de vestir elaboradas con telas o hilazas no originarias de los países procedentes del DR-CAFTA (hasta 100 toneladas métricas).

Nicaragua tiene además un Tratado de Libre Comercio con Taiwán firmado el 16 de junio del año 2006 que se asemeja a los acuerdos establecidos en el DR-CAFTA. Entró en vigencia el 1 de enero del 2008. Ha logrado el acceso sin aranceles del 85% de los productos exportables de Nicaragua y en 5 años aumentará al 95%, lo que es una ventaja para el comercio internacional de ese país.

Nicaragua igualmente cuenta con Tratados de Libre Comercio con México, y está negociando uno con Canadá. Con Luxemburgo y Bélgica se firmó el Acuerdo de Promoción y Protección Recíproca de Inversión (APPRI) el 27 de mayo del 2005.

El TLC con México se firmó el 1 de julio de 1998. En abril del 2008 su Secretaría de Economía firmó la decisión N° 12 que adecua las reglas de origen con la nomenclatura 2006 del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías.

Finalmente, Nicaragua viene negociando un TLC con Chile y ya forma parte de la Alternativa Bolivariana de las Américas (ALBA) donde participan Venezuela, Cuba, Honduras, Ecuador, y Bolivia. También viene negociando acuerdos con Panamá.

En el caso de **Guatemala**, este país tiene igualmente un TLC con México y Taiwán y acuerdos de alcance parcial con Colombia, Cuba, Panamá y Venezuela. Con Chile se hizo la ratificación del TLC el año 2009 luego que se firmara el Protocolo Bilateral en diciembre del 2007.

Cabe señalar que para ambos países es muy importante la negociación con la Unión Europea. A pesar de haber desarrollado la primera reunión el 22 de octubre del año 2007, en Costa Rica y transcurrido casi 2 años de negociación aún no se firma el acuerdo correspondiente aunque en el mes de febrero del 2009 se han llevado a cabo las últimas negociaciones para allanar el camino de la

firma definitiva. El problema se centra en que la Unión Europea alienta la firma con el bloque de países centroamericanos, parecido a lo que hizo Estados Unidos con el DR-CAFTA, sin embargo hay algunas reticencias para integrarse y en estos momentos Nicaragua ha regresado a la mesa de negociaciones luego de haber anunciado su retiro de las negociaciones.<sup>25</sup>

## 2.5 El Comercio y la Crisis Mundial

De acuerdo al último reporte de la OMC sobre el comercio mundial (OMC, 2008) el decaimiento de la demanda de los países desarrollados explica el freno que ha sufrido el comercio mundial. Lo cual es resumido por este organismo de la siguiente manera:<sup>26</sup>

### Cuadro 2: Les Impactos de la Crisis Económica en el Comercio.

El comercio se desaceleró en 2007 por el debilitamiento de la demanda de las economías desarrolladas. Los reajustes de los tipos de cambio y las fluctuaciones de los precios de productos básicos, como el petróleo y el gas, sembraron la incertidumbre en los mercados mundiales. El crecimiento de las importaciones mundiales de mercancías retrocedió a un 6 por ciento en términos reales en el 2007, tras una expansión interanual del producto interno bruto (PIB) mundial del 3.4 por ciento en 2007. Esta desaceleración del crecimiento respecto al 8.5 por ciento alcanzado en 2006, obedece a una retracción de la demanda de importaciones, sobre todo en Estados Unidos, pero asimismo en Europa y Japón. El comercio mantuvo una tónica firme en la mayoría de los países en desarrollo. Las economías de regiones como África, el oriente medio, la comunidad de estados independientes (CEI), los países de Asia en desarrollo y América del sur y central registraron un crecimiento sostenido en el 2007. Si bien es cierto que los precios más altos de los productos básicos contribuyeron a mejorar la situación financiera de determinados países, la subida de los precios de la energía y los alimentos también fomentó las presiones inflacionistas en todo el mundo.

En el período 2000-2007, las exportaciones crecieron por término medio un 2,7 por ciento más que el producto bruto interno real. La única excepción se produjo en el 2001 cuando el comercio disminuyó marginalmente a causa del pinchazo de la burbuja “punto.com”

El colapso de la burbuja financiera en los Estados Unidos y otros países desarrollados eclosionan la crisis económica actual en el 2008 y llevan a que muchos bancos privados acudan a los bancos centrales para conseguir liquidez que han perdido por la ruptura de la cadena de pagos. Esto a su vez conduce a que los mercados financieros se derrumben, caigan las bolsas financieras en el mundo entero y se genere una situación de pánico y descenso de los índices de desarrollo a nivel mundial. La recesión mundial es una realidad y aún no se puede establecer con certeza el tiempo que verdaderamente durará.

Naturalmente, en este contexto el impacto directo sobre el sector textil y vestuario es muy fuerte. Las últimas campañas de ventas de vestuario en los Estados Unidos han sido desastrosas, se generan stocks de prendas no

vendidas que influyen de manera inmediata en una reducción de los pedidos a los países proveedores.

En China -principal proveedor mundial de textiles y vestuario- esta retracción de la demanda ha afectado el funcionamiento de muchas empresas exportadoras. Algunas han cerrado y generado desempleo. Otras han disminuido la utilización de su capacidad instalada.

Por el lado de los demandantes de textiles y vestuario, llámese compradores de Estados Unidos están pagando por los envíos de mercadería en un lapso entre 90 y 120 días (a diferencia de los 30 ó 45 días a los que estaban acostumbrados). Esto exige una mayor cobertura financiera de parte de los proveedores. Se presenta una mayor exigencia de los compradores americanos para que las empresas chinas demuestren solidez

en sus balances económicos y el cumplimiento de muchas normas relacionadas a condiciones de trabajo y estándares de buenas prácticas y resguardo del medio ambiente.

Ante esta situación muchos proveedores chinos están optando por no enviar productos que luego más tarde no están seguros se les pagará. También los bancos que antes financiaban estas operaciones comerciales han dejado de hacerlo. “El financiamiento del comercio está colapsando” menciona Victor Fung, presidente del Li & Fung Group, una importante compañía de gestión de suministros que conecta a fábricas chinas con retailers de Estados Unidos y Europa.<sup>27</sup>

Toda esta situación lleva a que se vengán implementando nuevas estrategias en China para apoyar al sector exportador textil y confecciones. Han instruido a los bancos estatales para que presten más dinero a los pequeños y medianos exportadores y que se amplíen las cartas de crédito. Igualmente se están restaurando las rebajas tributarias al sector exportador textil, que habían empezado a disminuir. Con referencia a la mano de obra muchos gobiernos municipales dejaron de elevar el salario mínimo que en los últimos tiempos se había casi duplicado. Por último se han establecido más fondos para investigación que ayuden a salir de la situación difícil por la que discurre este sector.

La situación de crisis mundial establece nuevos retos y paradigmas en lo que se refiere al desarrollo productivo. Sectores que antes podían introducir sus productos al mercado están siendo dejados fuera porque al reducirse la demanda, la oferta absorbida es la que presenta mejores condiciones de producción y productividad, acompañadas -además- de nuevas funciones que hoy son “demandadas” a los proveedores, dentro de las que destacan las relacionadas a la logística de producción, transporte, distribución y entrega de prendas de vestir.

Hay nuevas condiciones que deben presentar los proveedores. Así como años atrás, en general, las empresas dieron cabida al

aporte de los trabajadores manuales en lo referente a ideas e innovaciones basadas en la experiencia desarrollada, en la actualidad las grandes empresas compradoras demandan de sus proveedores no solamente cualidades relacionadas con el producto terminado sino que buscan que el proveedor se convierta en un “socio estratégico”. Que no sea un productor “mecánico”, sino que provea ideas e innovaciones en otros aspectos relacionados, tales como el diseño, colores, el uso de insumos de menor precio y mayor calidad, flexibilidad en el proceso productivo y un mejor sistema logístico en las entregas.

Una de las tendencias que actualmente se aprecia en la “demanda” es la “integralidad” o “integración” de las empresas. Esto quiere decir que los demandantes exigen que sus proveedores no tengan dificultades para adquirir los insumos y desarrollen los procesos necesarios para la confección de prendas de vestir. Si una empresa está integrada, ella misma se provee directa (a través de empresas dentro de su propia conducción) o indirectamente de los insumos que requiere y desarrolla igualmente los procesos necesarios para la obtención de la prenda final. Este aspecto la hace menos vulnerable a los cambios y esa se está convirtiendo en una situación *sine qua non* para permanecer como proveedor.

La transformación en “socios estratégicos” demanda de una relación más pro activa y se establece a través del tiempo y mediante una profundización de la confianza y trabajo conjunto que se desarrolle. Lo anteriormente descrito es para calibrar la magnitud de la crisis mundial. Si esto viene sucediendo en el país productor más grande e importante del mundo es fácil entender que los demás países productores van a ser seriamente afectados. El país más afectado ha sido Nicaragua, donde de acuerdo a declaraciones de Dean García, dirigente de la Asociación Nicaragüense de Industria Textil y Confección (ANITEC), el año 2008 unas 19.000 personas perdieron sus empleos por el cierre de al menos nueve maquilas que operaban en los parques industriales de la Corporación de Zonas Francas. En Guatemala y para el mismo año

(2008) las exportaciones textiles han caído 8% y la principal maquiladora (KORAMSA) anunció en noviembre el cese de 4.000 de sus 7.000 empleados.<sup>28</sup>

La falta de competitividad de Centroamérica ante los países asiáticos, a pesar de los beneficios que el DR-CAFTA le concede, se debe a que los países centroamericanos no han realizado reconversión productiva en la cadena para flexibilizar sus procesos y acelerar la velocidad del surtido.<sup>29</sup> Además, los tiempos entre procesos productivos y la respuesta a la

moda tienen un peso más importante dentro de las ventajas comparativas que los bajos salarios de la mano de obra, lo cual pone en desventaja a la región para atraer inversionistas.

Para disminuir estos efectos, se deben mejorar los eslabones de la cadena productiva en los que se puede añadir valor agregado al sector, reforzar las estrategias nacionales para atraer inversiones, calificación y capacitación adecuada del capital humano y, una buena infraestructura en transporte y telecomunicaciones.

### 3. DIAGNÓSTICO POR PAÍS. FORTALEZAS Y DEBILIDADES. PROPUESTA DE RECONVERSIÓN

El siguiente capítulo se divide en tres secciones para cada país:

La primera se refiere a la situación general del sector, realizando una breve recapitulación de cómo se encuentra la industria textil - confecciones en cada uno de los países materia del estudio. Se ha elaborado tomando como base la caracterización efectuada en la primera fase del proyecto.<sup>30</sup> De la misma manera se han seleccionado los elementos considerados relevantes en función al objetivo del estudio, a las consideraciones metodológicas y al marco conceptual que sirve de base para el trabajo.<sup>31</sup>

La segunda sección ofrece un resumen de las fortalezas y debilidades del sector en relación a algunos temas que están estrechamente vinculados a la inserción internacional del sector textil confecciones y que se asocian al desarrollo sustentable de cada país.

La tercera es una descripción del plan de reestructuración que podría llevarse a cabo a fin de aprovechar los puntos fuertes del sector, tratando de superar los cuellos de botella que enfrenta. Se formula una visión de futuro para esta actividad, siendo necesario aplicar un proceso de ajuste y / o reconversión del sector textil confecciones de cada país.

#### 3.1 Nicaragua: Textiles y Confecciones

##### 3.1.1 Situación general de la industria de textiles y confecciones

El sector textil vestuario en Nicaragua es uno de los sectores más importantes de todos los rubros productivos. Ha tenido un crecimiento del 60% en los últimos 5 años y las exportaciones se han incrementado en 66% para el mismo periodo. En su mejor momento existían más de 70 empresas de textil vestuario bajo el régimen de zona franca, que generaban más de 66,000 empleos, que proveen a marcas

reconocidas tales como Gap, Liz Claiborne, Dickey's, AMC, Tommy Hilfiger, VF, Hanes entre otros. Sin embargo en la situación actual esto ha cambiado. En general los países centro americanos han sufrido el ingreso de China en el mercado mundial y la crisis que actualmente vivimos afecta de manera principal a los sectores de textil confecciones (por ejemplo de acuerdo a Díaz -2009- al comparar las importaciones de EEUU del período enero a abril entre 2008 y 2009 las mismas habrían caído en un 14.3%).<sup>32</sup>

Nicaragua, hasta antes de la crisis, era el país más competitivo de la región medido en términos de su inserción en el mercado externo y reducidos costos de producción. En efecto, antes de la crisis, la International Textile Group (ITG) y su división de Cone Denim de Estados Unidos pensaban invertir más de U\$ 100 millones de dólares<sup>33</sup> en una planta de clase mundial, con una capacidad de producción de 28 millones de yardas de tela. Se trataba de la fábrica textil más grande y moderna de Centroamérica. Este aspecto ha quedado en suspenso pues no existe voluntad de inversión por la situación de crisis mundial.

En contraste con los elementos positivos, al ser un sector relativamente nuevo es necesario reforzar las condiciones del sector textil y vestido de Nicaragua, para lograr impulsar conceptos relacionados a las estrategias de desarrollo sostenible apoyadas en el Comercio (EDSAC)<sup>34</sup> y mejorar las posibilidades de desarrollo nacional.

Nicaragua tiene una economía frágil y su oferta exportable es muy reducida. El sector textil confecciones se ha desarrollado en base a la instalación de empresas dedicadas a la maquila, aprovechando las ventajas que este mecanismo ofrece desde el punto de vista arancelario. Los diferentes gobiernos (a partir de la década de los 90) que fomentaron las maquilas lo hicieron para aliviar el problema del desempleo y el subempleo, éste último

se presenta principalmente en las economías que no están consolidadas. La maquila es una fuente de empleo muy importante. De acuerdo a Portocarrero (2009) el empleo de maquila en 2005 representó alrededor del 25% del empleo total manufacturero, “dándole empleo al 3.3% de la PEA en el 2006<sup>35</sup> (...) el sector textil-vestuario de zona franca generó 58.300 empleos en 2005, que equivalió al 77.7% de los empleos de maquila<sup>36</sup>”. Según la misma fuente entre el 2000 y el 2007 el empleo directo generado en el sector de zona franca creció en un 140%.<sup>37</sup>

La maquila es una estrategia inicial para conseguir la inserción en el comercio internacional. No obstante debe asociarse a instrumentos complementarios lo que permitiría -en un plazo adecuado-, ir mejorando la base exportable del país, elevando los estándares de producción y productividad, generando una cultura que registra y evalúa los procesos y sus resultados, el nivel de la industria donde se promueve la maquila y de aquellos sectores proveedores de bienes y servicios y los sectores conexos que se relacionan con esta. Si no se impulsan otros mecanismos este esquema resulta -a mediano y largo plazo- insuficiente, generando probablemente mayores disparidades al interior de la economía que adopta este mecanismo.

En los últimos años Nicaragua ha dado un giro positivo considerable, la mayoría de empresas del sector desarrolla procesos de paquete completo (entendiéndose por esto el esquema que consiste en que la maquila recibe del comprador las especificaciones en detalle de las prendas, siendo la maquila la responsable de adquirir los insumos y realizar y/o coordinar todas las etapas del proceso productivo que incluye la compra de textiles y accesorios, corte, ensamble de prendas, lavado, acabados y empaque entre otras. El cliente usualmente provee la marca y las etiquetas).<sup>38</sup> Pero este avance no ha significado aún el paso a una siguiente fase de mayor integración, generación de mayor valor agregado en el país y de desarrollo interno. Al parecer se optó por un nuevo tipo de maquila donde la misma realiza un mayor número de procesos

pero sigue siendo básicamente una producción de “ensamble”.

Por sí sola, esta plataforma productiva no solucionará los problemas que afronta el sector, aunque está dejando ciertos beneficios (como conocimientos, calificación de personal, imagen en el mercado) que pueden ser importantes en una futura estrategia de desarrollo y que, definitivamente, agregan valor a los productos ofertados así como puntualidad en las entregas, calidad y confiabilidad.

La concentración de la actividad por muchos años en ensamble básico ha restringido el desarrollo de una sólida cadena productiva que expanda las posibilidades del país frente a la creciente competencia. Paradójicamente, lo que fue el motor que impulsó el desarrollo del sector: la maquila, ahora puede convertirse en obstáculo para el desarrollo futuro de la actividad.

Es importante destacar la experiencia de la Cooperativa Maquiladora de Mujeres de Nueva Vida Internacional (COMAMNUVI), grupo de mujeres agrupadas, que a través del apoyo obtenido de la cooperación internacional y, básicamente, al esfuerzo de sus integrantes ha desarrollado una producción de prendas de vestir para exportación que utiliza como materia prima el algodón orgánico. Han conseguido -con muchas dificultades-, mercados interesados en este producto y puede significar una alternativa para la reconversión del sector, en particular para las PYMES tal como fue precisado en el taller de presentación de propuestas a los actores del sector.<sup>39</sup>

El sector textil y confecciones que opera en el país y que abastece al mercado interno se encuentra totalmente desvinculado del sector exportador. Salvo unas pocas empresas que exportan logrando algunos buenos resultados, el resto de empresas nacionales no están integradas y no existen mecanismos de transferencia tecnológica, ni se han desarrollado empresas de abastecimiento de insumos como en otros países de la región centroamericana.

Existen dos realidades en relación a la producción textil confecciones. Una que se concentra en la zona franca, orientando toda su producción a la exportación y otra con mucho menor desarrollo destinada a satisfacer la demanda interna y sin mayor conexión con procesos de incremento de competitividad, productividad y desarrollo tecnológico.

Esto conlleva a un reducido poder de negociación nacional e internacional del sector. El aporte fundamental del sector textil confecciones a la economía nacional es la generación de empleo, el mismo que no es especializado y donde el jornal es uno de los más bajos de toda la región, de acuerdo a lo señalado en el Diagnóstico del sector textil y vestuario, realizado para este proyecto, (Portocarrero 2009), “Según información de Pronicaragua citada en Solá 2008, los salarios promedio por hora, en dólares y con cargas sociales, fueron los siguientes en 2004: Costa Rica (2.03), Guatemala (1.38), El Salvador (1.35), Honduras (1.19) y finalmente Nicaragua (0.70).”<sup>40</sup>

Igualmente se señala “No se debe pasar por alto que uno de los principales incentivos que han tenido y siguen teniendo las empresas extranjeras para instalarse en el país es el costo de la mano de obra. A pesar de las políticas de aumento salarial impulsadas en los últimos dos años, Nicaragua continúa siendo el país más barato en términos laborales de Centroamérica.”<sup>41</sup>

Las maquiladoras textiles que se ubican en la zona utilizan insumos que por lo general vienen de fuera y no ha habido intentos serios de generar capacidades para abastecerse de empresas locales (las cuales en general no cumplen los requisitos de calidad y volumen requeridos). Tecnológicamente muchas de las empresas no están utilizando tecnología de punta, por el contrario se da el caso de empresas que prefieren utilizar la mano de obra barata y no tecnificarse en procesos, pues le sale más cómodo y les brinda mayores ganancias o no pueden financiar los cambios o no es un interés prioritario por procesos de tecnificación mayores.<sup>42</sup>

Igualmente, tal como se menciona en el diagnóstico<sup>43</sup>, existen casos en que la maquinaria es obsoleta y/o los procedimientos conllevan químicos y prácticas contaminantes (cuerpos de agua).

Sin embargo, también existe una corriente de otras empresas que sí están interesadas en una mayor tecnificación, sobre todo las que apuntan a los procesos de ‘paquete completo’, mercado que tiene mayores exigencias. Este elemento está íntimamente relacionado con el proceso de ‘integración’ al que se ha hecho mención anteriormente y que se convierte en condición o requisito fundamental para poder competir en el mercado mundial.

Cabe señalar que en la actualidad todo lo referente a la logística e infraestructura es de vital importancia. Una de las ventajas comparativas que siempre se ha mencionado para Centroamérica es la cercanía al mercado demandante, específicamente Estados Unidos de Norteamérica. Sin embargo si paralelamente no existe un avanzado sistema logístico, esta ventaja disminuye y puede ser superada por otros competidores como los países asiáticos que presentan avances significativos en este aspecto.

Esta deficiencia en la logística se puede observar en Nicaragua, pues al no contar con un puerto adecuado en el Atlántico tiene que llevar la mercadería a un país vecino. Lo que significa recorrer un complicado proceso de exportación, con infinidad de pasos y trámites en aspectos como el manejo de desechos sólidos producidos, internación y salida de contenedores con insumos o productos finales y todo lo relacionado con la obtención de permisos ambientales. Ello hace que la ‘ventaja’ de la cercanía a EE.UU. disminuya en gran medida. Si a esto le añadimos que el costo del combustible -el barril de petróleo llegó a estar por encima de los US\$ 200- ha bajado drásticamente a montos que están por encima de los US\$ 60<sup>44</sup> el barril, se puede afirmar que esta ‘ventaja’ de la cercanía deja de ser tal, sobre todo en aquellos productos que apuntan a mercados masivos y de bajo costo.

La construcción de un puerto merece una inversión que está más allá de lo que se pueda plantear como “inversión necesaria” para el desarrollo de un determinado sector. Obedece a una planificación mayor que tome en cuenta a otros sectores importantes para el desarrollo del país. Es uno de los factores de cambio y aquellos países que estén mejor dotados de una logística e infraestructura de exportación tendrán mayores ventajas para seguir en la competencia por mercados.

La cercanía al mercado de destino es relevante en la medida que se vincule a productos de moda o de temporada y a facilitar entregas oportunas y a tiempo. A su vez, los productores (y la cadena en general) deben caracterizarse por su flexibilidad para adaptarse a cambios tales como: controles de stocks, rapidez de abastecimiento y una respuesta inmediata ante las variaciones en el mercado. Por otro lado, ello está relacionado (por lo general) a un tipo de productos especializados y de alto valor agregado, con servicios (valor añadido) incluidos en los mismos.

Es necesario también trabajar con marcas y diseños definidos. Si bien en la mayoría de casos relacionados a exportación son las grandes empresas demandantes las que piden ‘paquete completo’ y son ellas por tanto las que ponen su marca (que va asociada a grandes inversiones para posicionarla), en la situación actual los proveedores están dando nuevas ideas sobre diseño, colores a utilizar y calidad y procedencia de los insumos para que la gran empresa opte por estas nuevas alternativas y no se inscriba solamente en aquellas que está acostumbrada a utilizar. La transformación en “socios estratégicos” demanda de una relación más proactiva y se establece a través del tiempo y mediante una profundización de la confianza y el trabajo conjunto que se desarrolle.

### 3.1.2 Análisis de fortalezas y debilidades

#### 3.1.2.1 Fortalezas

##### 1. Dinamismo del sector.

El crecimiento sostenido en los últimos años se expresa en generación de valor agregado, participación en el producto bruto interno, exportaciones y empleo<sup>45</sup>. Las empresas exportadoras son las que explican este movimiento positivo y estas son producto esencialmente de inversiones extranjeras ubicadas en las zonas francas. Solamente un 0.6% de las exportaciones provienen de empresas que no están bajo ese régimen.

Este dinamismo representa una fortaleza sobre todo en lo que se refiere a generación de puestos de trabajo. Es importante notar que de las 120 empresas ubicadas en zona franca 72 (60%) se dedican a textiles y confecciones siendo este último subsector el más importante (70 empresas)<sup>46</sup>. La generación de empleos directos en el año 2007 para la zona franca llegó a 88,700 puestos de trabajo, de los cuales unos 70,000 se relacionan con los textiles y confecciones.<sup>47</sup>

##### 2. Origen de la inversión en zonas francas

A diferencia de otros países de la región donde existe una fuerte concentración de inversión de un determinado país (por ejemplo en Guatemala las empresas coreanas respecto al número de empresas constituyen el 61%), en Nicaragua existe cierta diversificación. Si bien la mayoría de empresas son de origen asiático (Corea y Taiwán), también las hay de Estados Unidos y de otros países del mundo.<sup>48</sup> Cabe anotar que las filiales asiáticas tienden a diversificar su venta en muchos compradores, además entregan la producción cerca del consumidor final y tienen mayor incidencia en la fijación de precios.

Esta diversidad del capital es una ventaja dado que disminuye la dependencia de un solo país inversor y en teoría distribuye el poder en más actores. En teoría se podría entonces cabildar con actores que posiblemente tengan posiciones diversas en cuanto a por ejemplo, encadenar de alguna manera con Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) u otras estrategias.

### 3. Maquinaria y equipo.

Otra de las fortalezas del sector es que siendo la inversión relativamente nueva, en comparación con otros países de la región, esto conlleva a que la maquinaria y equipo que utiliza tenga también esas características de modernidad. Por lo general el rendimiento, productividad, rentabilidad de este tipo de empresas crecen más rápidamente que aquellas empresas que tienen más tiempo de funcionamiento.

### 4. Inversión Externa Directa (IED).

Busca ubicarse en aquellos países que le garanticen seguridad en su inversión, un mercado amplio, economías de escala y ventajas comparativas que se puedan lograr. En esta visión existen reglas determinadas para la ubicación de empresas extranjeras en la zona franca. En relación al mercado se puede decir que Nicaragua, al tener vigente el Tratado de Libre Comercio DR-CAFTA, puede acceder al mercado de Estados Unidos, a la Región Centroamericana y a México, situación que le es favorable para captar el interés de la demanda.

El que se genere un proceso de mayor inversión Externa Directa de calidad presupone demandar un capital humano más calificado y, por lo tanto, inversión en educación, investigación y desarrollo, indispensable para el desarrollo en el mediano y largo plazo para el país. Además, garantizar la existencia de infraestructura básica para la instalación

de empresas y el desarrollo de programas que promuevan la integración orientados a clusters confeccionistas.

Como en el resto de la región, la política de atracción de inversiones está aparejada con facilidades para constituir espacios donde las empresas se ubicarían, así se ha logrado tener más de 30 parques industriales operando<sup>49</sup>. Este desarrollo es una oportunidad no solo para atraer mayor inversión externa si no para promover la instalación de empresas locales que puedan beneficiarse de los servicios que ofrecen estos espacios y de la regulación y ventajas tributarias propias de las zonas francas.

Adicionalmente las empresas locales tendrían la oportunidad de iniciar procesos de integración con las empresas ya instaladas en las zonas francas con las que pueden promover relaciones y acuerdos de cooperación y/o complementación, bien sea en el desarrollo de partes del proceso productivo o presentándose como alternativa para compra de insumos y partes complementarias.

Inclusive, considerando la necesidad de captar mayor capital nacional para el desarrollo del sector, sería pertinente como parte de la propuesta a realizarse evaluar los mecanismos para que los empresarios nacionales aprovechen los incentivos que ofrece la ley de zonas francas (ver resumen en el cuadro siguiente<sup>50</sup>) para invertir en infraestructura de apoyo a las actividades que se llevan a cabo en éstas. Por ejemplo: la provisión de energía para abastecer la actual demanda insatisfecha, o para instalar plantas de tratamiento de desechos (problema recurrentemente señalado tanto por empresarios como por autoridades<sup>51</sup>); o -entre otros-, servicios de comunicaciones integrados que eleven la competitividad individual y grupal de las zonas francas.

**Tabla 3: Beneficios Otorgados al Régimen de Zonas Francas en Nicaragua.**

100% de exención de impuestos sobre la renta
100% de exención de impuestos municipales y sobre la propiedad
100% de exención de impuestos por la introducción al país de materias primas, maquinarias, equipos, insumos, materiales, repuestos y vehículos
100% de exención de impuestos municipales
100% de exención de impuestos indirectos, de ventas o selectivos de consumo
Exención total de Impuestos indirectos, de venta o selectivos de consumo
Exención total de Impuestos municipales
Exención total de impuestos a la exportación sobre productos elaborados en la Zona
Exención del pago del impuesto sobre enajenación de bienes inmuebles

Fuente: CNZF, 2008.

### 5. Ventajas arancelarias.

Sobre las ventajas comparativas, como ya se ha mencionado, Nicaragua ha logrado una extensión de subsidios a la exportación después del 2008, de acuerdo al Anexo 7 de la Organización Mundial de Libre Comercio siendo el único país de la región centroamericana y el Caribe que podrá seguir otorgando incentivos a la exportación por un periodo de 10 a 15 años después del año 2008.

Nicaragua a través de DR-CAFTA es además el único país de la región que goza del beneficio del Nivel Arancelario Preferencial, que permite la introducción de prendas de vestir elaboradas con telas o hilazas no originarias de los países procedentes del DR-CAFTA. Dicho beneficio cubre un total de cien millones de metros cuadrados equivalentes por año y tiene una duración de 9 años a partir de la entrada en vigencia del tratado. Con el TPL, se pretende expandir la industria existente y utilizarlo como una herramienta para pasar de una industria básica a una verticalmente integrada de mayor valor agregado, orientada hacia la moda y el diseño. Como ejemplo de esta expansión ha sido por un lado la fuerte inversión que se ha logrado los últimos años, y la que se hubiera dado con la inversión de CONE - DENIM que bordeaba los 100 millones de dólares, y que la hubiera hecho la más moderna en la región, situación que como ya se mencionó (en el punto 3.1.1.) se ha suspendido por la crisis económica mundial.

### 6. Papel de las PYMES.

Existe una presencia significativa de las PYMES a nivel nacional pero están poco vinculadas al sector exportador. Se orientan principalmente al mercado interno y no se encuentran registradas en las zonas francas (a excepción de COMAMNUVI). La existencia de este segmento empresarial tal como señalan la Comisión Nacional de Zonas Francas (CNZF) y la Asociación Nicaragüense de la Industria Textil y de Confección (ANITEC)<sup>52</sup>, representa una oportunidad para desarrollar el sector al vincularlas con inversionistas nacionales o extranjeros.

Las PYMES son parte primordial de la economía nacional, constituyendo un buen potencial para apoyar el desarrollo económico del país. No sólo porque representan a la mayoría de las empresas nicaragüenses, sino también por las posibilidades que ofrecen como generadoras de empleo, flexibilidad productiva los bajos niveles de inversión y financiamiento que requieren, así como su experiencia (por más que sea limitada) en la producción de prendas de vestir.

Un caso a resaltar, que ilustra cómo con el apoyo necesario estas empresas pueden competir de mejor manera en el nuevo entorno internacional, es la experiencia de la empresa Oscarito's. Pasó de micro a pequeña empresa gracias al apoyo, entre otros, de un programa de padrinazgo impulsado por

la empresa estadounidense Ropa de las Mercedes (ROCEDES) instalada en una de las zonas francas<sup>53</sup>.

### 7. Paquete Completo.

La transición de maquila a ‘paquete completo’ es deseable. Hoy en día la mayoría de empresas vinculadas al sector externo en Nicaragua se dedican a la producción de ‘paquete completo’ en comparación al ensamblaje de prendas que caracterizaba a la maquila.

Este esquema representa grandes oportunidades de valor agregado, aunque también implica importantes retos. Es fundamental valorar la experiencia obtenida en este tipo de producción pues ha obligado a las empresas a ajustar sus procesos y a mejorar sus inversiones. Asimismo, ha servido para atraer otro tipo de inversiones, con una visión distinta a la de los tradicionales vinculados solamente a la maquila de ensamblaje.

### 8. Procesos alternativos.

Por último es importante destacar la experiencia desarrollada por COMAMNUVI, al haber integrado capital social y nacional en procesos de exportación mediante la utilización de insumos orgánicos como el algodón que, como mencionamos, puede significar una ruta a seguir. Además de la integración a procesos de exportación.

#### *3.1.2.2 Debilidades*

##### 1. Definición de la política industrial y comercial del actual gobierno.

Existen distintas iniciativas alrededor del Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH), tanto en lo expresado por funcionarios como en el texto en discusión. Por un lado se mantendrían las iniciativas de promoción del comercio exterior y por otro, se priorizarían sectores distintos del textil - confecciones.

Esta indefinición puede afectar en el futuro las opciones de desarrollo del sector ya que podría significar un cambio en las reglas de juego, pero que al no ser especificadas generan

incertidumbre. En este caso, ante una política poco clara es preferible una definición sea cual fuera la decisión política de apoyar o no al sector.

Afectar el clima de negocios desaceleraría las tendencias positivas (las cuales ya se han visto afectadas negativamente los últimos dos años debido a las menores ordenes de compra por la crisis financiera internacional<sup>54</sup>), que hasta la fecha ha tenido el sector, si bien hasta el momento el entorno en general es calificado de positivo, también es cierto que el no contar con un marco definitivo genera incertidumbre en el empresariado.

##### 2. Logística e infraestructura.

Existe un déficit en cuanto a calidad y cantidad de infraestructura vinculada a los procesos de comercio exterior. Esto se evidencia especialmente en lo que se refiere a los aspectos portuarios, vialidad, generación eléctrica y procesos.

En lo relacionado a puertos y logística, la ventaja inicial de tener acceso geográfico cercano a ambos océanos se ve disminuida por la baja productividad de ciertos puertos y las demoras en el tránsito de mercancías entre fronteras. Nicaragua no dispone de infraestructura portuaria adecuada en el Atlántico, por lo que las empresas del sector textil y confección transportan su carga hasta Puerto Cortés en Honduras, con los consecuentes costos de transporte terrestre y tiempos de entrega mayores.

El costo, la calidad y el abastecimiento del servicio eléctrico son también factores determinantes para el sector ya que el suministro constante de energía eléctrica es una condición indispensable para su desarrollo.

A fin de especificar este punto y los otros señalados es pertinente citar lo mencionado en el diagnóstico elaborado por el grupo de trabajo de Nicaragua que detalla las debilidades en torno a este tema<sup>55</sup>:

“Dado que para el funcionamiento del sector la energía es primordial, dado su

alto consumo energético, muchas empresas se vieron en la necesidad de detener sus procesos de producción en los momentos de racionamiento energético, o de invertir en equipos adicionales para hacer frente a la falta de energía. Esta inversión, y los costos que la misma trae consigo, han impactado negativamente aunque en distinta magnitud, a todo el sector.

Otro de los elementos centrales en términos de las condiciones de infraestructura y logística que presta el país, es el relacionado con los trámites necesarios para operar y exportar en Nicaragua. Algunos informantes señalan que en términos generales los aspectos de logística han empeorado en relación a años anteriores, y otros consideran que siempre han funcionado deficientemente.

Por un lado se encuentran los problemas del sector del RGZ y por otro los del sector fuera del mismo. En el caso del primero, existe la apreciación entre algunos representantes del sector empresarial exportador, de que existe una visión negativa y de desconfianza hacia las empresas exportadoras, sobre todo por parte del Gobierno y las instituciones del Estado relacionadas con el RZF, lo cual se traduce en una mayor y más compleja cantidad de trámites, que hacen más lentos procesos relevantes de las empresas.

Entre las instituciones consideradas como problemáticas se encuentra: la Dirección General de Aduana (DGA), el Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales (MARENA), algunas alcaldías y el Ministerio del Trabajo (MITRAB). El problema central es el establecimiento progresivo de mayores controles para procesos que anteriormente de desarrollaban de manera más ágil. Entre los procesos identificados están:

- El manejo de los desechos sólidos producidos (retazos de tela en su mayoría). En la actualidad se está exigiendo la nacionalización de la basura, lo que incluye el pago de impuestos por estos desechos, para solo después poder botarlos en los basureros municipales. A la par del pago de impuestos se exigen permisos de las alcaldías municipales, MARENA y la DGA.
- Problemas en las aduanas para la internación y salida de contenedores con insumos o productos finales de las empresas. Se está aumentando la revisión y control de los contenedores para garantizar que no exista ningún fraude, exigiendo la presencia de un inspector de aduana para registrar cada contenedor. García, en representación de ANITEC, considera que esto no sería tan problemático si no existiera una capacidad limitada de muchas de las instituciones estatales para la provisión adecuada de estos servicios, lo cual retrasa los procesos y disminuye el cumplimiento de las empresas en los tiempos de entrega.
- Trámites para la obtención de permisos ambientales. A la par de la mayor exigencia por parte de MARENA a las empresas de zona franca, del cumplimiento de las normas ambientales del país, no se registra que haya habido en la institución un aumento de los recursos técnicos disponibles para el monitoreo del cumplimiento de las empresas, provisión de información, retroalimentación pertinente y aprobación en un tiempo adecuado, de los permisos solicitados.
- Esta limitación en cuanto a la provisión de servicios adecuados se presta a que los mismos sean ofrecidos por empresas ajenas a la institución. La limitada oferta de estas empresas encarece los costos para la obtención de estos requisitos, y se presta, de acuerdo a algunos informantes, a actos de corrupción<sup>56</sup>. Adicionalmente, la aprobación de los permisos está sujeta al cumplimiento de condiciones que en algunos casos no se consideran apropiadas<sup>57</sup>.
- Poca definición en cuanto a las responsabilidades entre las distintas instituciones involucradas en la obtención de los permisos

exigidos. Además de la percepción de una cantidad cada vez mayor de requisitos de operación, se aprecia que existe poca claridad en cuanto a los pasos para la obtención de cada uno, y a las instituciones a cargo de los mismos.”

### 3. Abastecimiento de accesorios y servicios.

Se observa poca integración de los productores nacionales y proveedores locales de bienes y procesos relacionados. El contar localmente con industrias de accesorios y servicios y de apoyo facilita el aumento de la flexibilidad y mejora los tiempos de ciclo ya que los insumos no se tienen que traer desde el exterior. Nicaragua carece de industrias de este tipo, por lo que necesitan importar casi todos los componentes que la industria requiere.

No se ha desarrollado paralelamente al crecimiento de la industria un sector local capaz de participar en el proceso de internacionalización del mismo. Esto se vincula especialmente a dos aspectos, el primero es la falta de condiciones objetivas que tiene el parque industrial nacional para establecer estas relaciones (del Diagnóstico del sector textil vestuario Portocarrero 2009 y los demás documentos revisados se desprende que hay limitaciones en diversos aspectos como por ejemplo: volumen de producción, calidad, tecnología, procesos, costos y/o acceso a servicios complementarios). El segundo está referido a la naturaleza y orientación de las políticas implementadas (comerciales, industriales, laborales e impositivas) que estuvieron enfocadas en atraer inversión internacional que atendiera el problema del empleo, sin considerar la necesidad de aplicar (paralela o escalonadamente) medidas complementarias para que se fuera constituyendo una capacidad nacional de participación y aprendizaje del proceso.

Esta desvinculación es notoria y evidente al constatar la existencia de dos sectores empresariales con distintas realidades. Como ya se señaló en el acápite anterior, el moderno y vinculado al comercio exterior dominado por empresas extranjeras o filiales y el de pequeñas

y micro empresas nacionales que abastecen el mercado local.

No se cuenta con una capacidad interna para proveer servicios, procesos o productos a la industria exportadora, ni para incentivar una política exportadora de empresas nacionales. Dominado por el segmento de pequeñas y microempresas que se caracterizan por un incipiente desarrollo productivo, técnico y empresarial, las opciones de desarrollo interno se ven seriamente limitadas. Como señala la Comisión Nacional de Zonas Francas “aunque las PYMES han progresado en Nicaragua, tienen que enfrentarse con dificultades como el limitado acceso al capital, tecnología e información, falta de asociatividad y métodos de comercialización inadecuados”.<sup>58</sup>

Esto se vincula igualmente al problema de la integración y aplicación de esquemas de cooperación ínter firmas (subcontratación por ejemplo) las posibles potencialidades del sector de micro y pequeñas empresas se ven afectadas por las carencias en términos de calidad, volumen, rapidez, costos, certificación ambiental, y entorno laboral entre otras.

### 4. Ausencia de exigencias para trabajar un esquema de “paquete completo”.

El paquete completo implica nuevos retos para las empresas. No basta solamente con la capacidad de maquilar prendas de vestir, sino que es preciso contar con habilidades y conocimientos adicionales. Estos incluyen el diseño, las compras de insumos, la coordinación con los subcontratistas locales, necesidades de financiamiento, y otros. Dichos factores se convierten en una limitante por la escasez de mano de obra calificada, inexistencia de proveedores locales calificados, incertidumbre para entregar contratos a empresas nacionales, reducida disponibilidad (y calidad) de fuentes de capital en el país.

Esta tendencia representa un incremento del riesgo del negocio ya que trae implícito una mayor complejidad operativa: la necesidad de contratación de personal con nuevas habilidades, la realización de importantes

inversiones en maquinaria y otros activos fijos, el incremento significativo del capital de trabajo, entre otros. Esto es particularmente importante donde hay escasez de mano de obra calificada y un alto costo de capital.

##### 5. Mano de obra.

Existe en Nicaragua un déficit de mano de obra calificada siendo una gran limitante para el desarrollo de un mayor valor agregado en la industria. Esto se debe a que para pasar de un nivel inferior a uno superior (en términos de complejidad productiva) las curvas de aprendizaje se hacen más largas, lo que origina que las empresas pierdan flexibilidad a la hora de cambiar sus líneas de producción y la rotación de personal se incrementa. Lo cual redundará en un aumento de costos.

Si bien se cuenta con instituciones de capacitación (como el Instituto Nacional Tecnológico (INATEC)), la mayoría de la mano de obra tiene poca capacitación formal. Cabe destacar que las empresas se involucran en la capacitación de sus operarios con miras a mejorar la eficiencia. En algunos casos, estos procesos de capacitación se pierden porque los trabajadores migran a otras empresas o dejan de trabajar en el sector. También se requiere apoyar la capacitación para la adopción de nuevos procesos y tecnologías que requieren habilidades y destrezas especializadas.

Esta realidad puede observarse en los siguientes párrafos<sup>59</sup> donde se describe la situación de la educación técnica:

“La oferta educativa de INATEC, aunque importante, es limitada. Los centros de formación se encuentran ubicados en cada uno de los departamentos del país, mas no en cada uno de los 152 municipios que lo conforman. Esto implica que las personas deban movilizarse desde sus municipios hasta las localidades donde se encuentran los centros, lo cual es costoso para quienes no están siendo enviados por las empresas. En este sentido, las personas desempleadas con ingresos mínimos, no pueden invertir en su formación, sobre todo si no están

seguras de poder encontrar un empleo a corto plazo. En síntesis, la educación técnica, a diferencia de la educación básica tradicional, no está disponible para el sector de la población más empobrecido del país.

(...) En la oferta de educación técnica se encuentran dos problemas centrales. Por un lado, como ya se evidenció, un problema de cobertura y acceso, pero por otro lado, y lo que es quizá más relevante para el tema que se estudia, es la poca pro-actividad de la misma.

Hasta ahora el INATEC ha funcionado como un receptor de la mano de obra de las empresas grandes, adecuando su oferta a las necesidades inmediatas de las mismas. Estas necesidades se concentran casi enteramente, en la capacitación a los/as operarios/as en cursos obligatorios relacionados con higiene y seguridad laboral, higiene y seguridad industrial, manejo de equipos y de protección personal y ambiental, entre otros.

Los/as operarios/as adquieren los conocimientos necesarios para que la empresa pueda cumplir con las leyes laborales, sin embargo, no adquieren a través de estos cursos, conocimientos que puedan traducirse en mejores ingresos. Adicionalmente, al estar la oferta ligada tan directamente a la demanda, no se evidencia la existencia de una estrategia educativa-formativa, que sirva para potenciar a la mano de obra nicaragüense y prepararla para industrias de mayor complejidad y por tanto más remunerativas. Al contrario, se responde a las demandas de las empresas que actualmente se encuentran instaladas en el país, y no a una estrategia de desarrollo basada en el conocimiento y la preparación de la fuerza laboral.

A pesar de que las fuentes abordadas en INATEC aseguran definir su oferta de capacitaciones en base a la demanda en el mercado laboral, los informantes abordados tanto en el sector empresarial,

organizaciones de apoyo e incluso en la Dirección de Industria del Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC), opinan que la oferta de INATEC no es suficiente ni adecuada a sus necesidades. Salvo pocas excepciones, la mayoría de los informantes percibe que el peso de las capacitaciones a los operarios/as recae en los empresarios y no en INATEC, excepto para los cursos de tipo obligatorio antes mencionados. El 2% que las empresas pagan a INATEC es visto por muchas como un impuesto más al que no le sacan ningún provecho y que contribuye únicamente a mantener una institución ineficiente.

Lo que se observa, es que existe muy poca coordinación entre INATEC, las empresas de distintos tamaños y otras instituciones de apoyo en la definición y manejo del tema de la capacitación, lo que refleja la poca trascendencia del mismo específicamente en el sector textil-vestuario.

Se concluye por tanto, que la oferta de educación técnica se encuentra desconectada de la realidad del mercado laboral actual, pero lo que es más grave, de una estrategia de capacitación que apunte hacia una estrategia de desarrollo de la mano de obra nacional.”

## 6. Capacidad tecnológica.

La capacidad tecnológica del sector es en general dispar no sólo por las evidentes diferencias entre las empresas exportadoras y las PYMES que atienden el mercado nacional, sino también al interior de cada segmento. Así, es posible encontrar en las unidades integradas al comercio internacional algunas muy tecnificadas o actualizadas (pueden ser recientes o no). Al parecer las razones para esta situación no son claras como se desprende de los siguientes párrafos citados del documento de diagnóstico<sup>60</sup>, conjuntamente con otras que mantienen su parque de maquinaria o cuyo nivel de actualización es menor que las otras.

“Adicionalmente, entre las empresas grandes, se reconocen importantes diferencias

en términos tecnológicos, que de acuerdo a las fuentes de información, pueden estar relacionadas con aspectos como el origen de la inversión y el tiempo de instaladas en el país.

(...) De acuerdo a los informantes, las empresas extranjeras que se instalaron en los primeros años de reabierto el RZF, suelen estar poco actualizadas en términos tecnológicos. Estas empresas son de origen coreano o taiwanés en su mayoría. Las de más reciente establecimiento, varían entre empresas muy actualizadas tecnológicamente y empresas con menos nivel de actualización.

A pesar de la existencia de estas empresas modernas, la consideración general es que la tecnología no se ha desarrollado al mismo ritmo que el sector. Entre los procesos menos desarrollados se mencionan los relacionados con lavandería y el tratamiento de aguas, así como con el uso de máquinas de coser desactualizadas.”

En general el nivel técnico es bajo debido, entre otros, a la importancia que ha tenido el bajo costo laboral, lo que permitió que se sustituyera la inversión en modernización con el uso intensivo de mano de obra en los procesos productivos (el análisis del caso de la empresa ROCEDES es significativo al respecto).<sup>61</sup>

“En este sentido, los distintos gobiernos de las últimas dos décadas, no han usado muchos incentivos para la promoción de la actualización tecnológica del sector, sino únicamente para la atracción de más inversionistas que generen fuentes de empleo masivas.”<sup>62</sup>

Por su parte las micro y pequeñas empresas muestran un nivel tecnológico muy bajo generalmente orientado a procesos manuales (especialmente en micro empresas) o realizados con maquinaria y equipos básicos. Los procesos de innovación y actualización son casi inexistentes, probablemente debido a los niveles de ingresos vinculados a este segmento, la escasez de fuentes de financiamiento o las

dificultades de acceso al sistema financiero<sup>63</sup>, como a un déficit de proveedores nacionales e internacionales para este segmento. Tanto de equipamiento como de procedimientos.

### 3.1.3 Propuesta de reconversión

La propuesta que se presenta a continuación se refiere a la imagen objetivo del sector textil confección nicaragüense que se quiere alcanzar. Se mencionan las orientaciones principales para cumplir con este proceso.

#### 1. Enfocar las estrategias en el subsector confecciones:

Un primer elemento a tomar en cuenta para las actividades de reconversión del sector es la orientación productiva. En ese sentido es necesario concentrar los esfuerzos en el subsector confecciones o vestuario. Esto no debe significar dejar de lado algunas políticas y estrategias que se relacionen con el subsector textil, como la fabricación de telas con algodón orgánico. Pero considerando que la gran mayoría de empresas exportadoras y las que abastecen al mercado local son fabricantes de prendas de vestir, será ésta orientación productiva la que se apoyará de manera prioritaria.

#### 2. Aprovechar ventajas exclusivas de Nicaragua en acceso a mercados:

Estas han sido obtenidas alrededor de los acuerdos comerciales, como la promoción de las inversiones en el país. Sobre todo se debe tratar de explotar al máximo la normatividad de la OMC y del DR-CAFTA en lo que se refiere al TPL que solamente beneficia a Nicaragua y que le da una ventaja comparativa al sector por un tiempo relativamente largo (10 años). El beneficio anterior tendrá un impacto positivo en la industria, al permitir un período de transición durante el cual se deberían concentrar los esfuerzos de inversión hacia la complementación del sector. Esto daría como resultado el incremento del empleo y la generación de mayor valor agregado para la economía del país.

3. Propiciar el tránsito hacia el esquema de “paquete completo”, permitiendo la producción de la prenda y generar vínculos con la economía local en base a acabados y otros servicios y de esa manera incrementar el valor agregado. Para ello es importante incentivar las inversiones en industrias tanto de zona franca como de régimen normal.

#### 4. Participación efectiva de las PYMES.

Este aspecto se debe orientar en tres rutas:

- Calificación y ampliación de oferta en procesos básicos (como corte, costura recta o ensamble inicial) dentro de lo que es el paquete completo.
- Priorizar la especialización en los segmentos que requieren mayor nivel de conocimientos e inversión (aunque no en todos los casos) como el diseño, acabados, controles de calidad y mercadeo, siempre orientados a participar de la cadena vinculada al proceso completo, pero dentro de un enfoque de división del trabajo e impulso a mayores niveles de tercerización. Las PYMES cumpliendo con los estándares necesarios (incluyendo, evidentemente, su formalización) podrían actuar como proveedores de bienes y servicios productivos (como acabados, etiquetado o embalaje) a las empresas exportadoras, llevando a cabo procesos donde desarrollen ventajas competitivas, lo que puede traer beneficios para la producción y competitividad para el mercado interno, produciendo “paquete completo” para el mercado interno.
- Una tercera ruta estaría relacionada con la promoción de asociatividad entre PYMES para algunos de sus procesos, que les permitiría entre otras cosas; contar con mayor poder de negociación, acceso a insumos y recursos de mayor calidad y en mejores condiciones (como por ejemplo precios y abastecimiento), niveles de producción atractivos para empresas exportadoras, abastecerse de servicios

(como tecnología, financiamiento, asistencia técnica y / o capacitación).

5. Posible línea de producción orgánica, modelo de cooperativas vinculadas a la exportación y régimen zona franca con claros elementos de desarrollo sostenible.

Desarrollo de un mercado de productos orgánicos como una estrategia cuyos resultados se verán en el mediano y largo plazo. Exploración del potencial que ofrecen los productos vinculados a segmentos específicos como la artesanía, el comercio justo, productos ecológicos y similares. Así como introducir procesos complementarios vinculados a ecoetiquetado, embalaje y uso de nuevas telas producidas con tecnología de punta.

### 3.2 Guatemala: textiles y confecciones

#### 3.2.1 Situación general del sector textil - confecciones

La industria textil y confección en Guatemala tiene larga data, instalándose en el país

desde la década de los 60. Sin embargo, es a partir de 1980 que se instalan empresas dedicadas a la maquila donde se generan incrementos sostenidos que van perfilando la importancia de este sector en la economía del país<sup>64</sup>.

Es importante anotar que el gobierno guatemalteco favorece este desarrollo a través del Decreto 29-89 (un resumen de los beneficios del mismo se presentan en el cuadro siguiente<sup>65</sup>) que busca promover, incentivar y desarrollar en el país la producción de mercancías con destino a países fuera del área centroamericana. Aproximadamente el 30% de las empresas que se acogieron a este decreto son del sector textil y confecciones. Dicho decreto regula el funcionamiento de la actividad exportadora o de maquila de las empresas, con el propósito de fomentar la inversión extranjera en este rubro y generar más fuentes de trabajo. Asimismo, suspende y exonera de impuestos a la importación de materias primas, maquinarias y equipos para el sector y otorga exoneración de impuesto a la renta y a la exportación.

**Tabla 4: Regímenes Especiales para la Exportación.**

<p>Para las empresas exportadoras, existen exenciones de impuestos sobre la renta, IVA e impuestos para la importación. Es de recordar que en Guatemala no existen impuestos de exportación.</p> <p>Estas opciones de Regímenes especiales para la exportación son:</p> <p>El Decreto Ley 29-89 o Ley Maquila. Exonera de pago de Impuesto Sobre la Renta (ISR) por diez años, devolución de Impuestos al Valor Agregado (IVA) y de impuestos a la importación para maquinaria y exoneración de impuestos a las materias primas, producto intermedio y combustibles</p> <p>Originalmente aplicaba solo a empresas que exportaban fuera de Centroamérica, pero en el año 2005 se reformó y ahora se incluyen también a aquellas que exportan a la región.</p> <p>En el caso de que empresas bajo el Decreto 29-89 quieran vender en Guatemala productos terminados, remanentes de materia prima o maquinaria, deben de ser “nacionalizados”; pagando los impuestos correspondientes de IVA Y de importación respectivos. Es usual que las empresas a las que se les va a vencer el amparo del 29-89, cierren y vuelvan a abrir con otra razón social para seguir gozando de los beneficios de este régimen especial.</p> <p>Ley de Zonas Francas. Puede aplicarse en cualquier parte del país y no sólo a zonas específicas geográficamente. Aplica como cualquier zona franca, considerándose un territorio extranjero para efectos fiscales (no pago de impuestos de importación, ISR o IVA)</p> <p>Para poder utilizar cualquiera de estos regímenes especiales, se debe de realizar un estudio, a ser aprobado por la Dirección de Política Industrial del Ministerio de Economía.<sup>66</sup></p>
--

De acuerdo a los datos de la Comisión de Vestuario y Textiles (VESTEX)<sup>67</sup> al mes de junio del 2008, Guatemala contaba con 50 empresas de textiles que proporcionan 18,500 empleos aproximadamente, 260 empresas de accesorios y servicios que brindan aproximadamente 15,000 empleos y 172 fábricas de confección que acogen a cerca de 67,000 empleados. De otro lado, aproximadamente el 30% de las prendas de vestir son tejido plano de algodón y de fibras sintéticas. Cerca del 70% restante se orienta a la fabricación de prendas de tejido de punto de algodón y también de fibras sintéticas.

Estas cifras nos indican que Guatemala es uno de los países con una de las industrias más desarrolladas e integradas de la región centroamericana. Ha venido trabajando intensamente en procesos de ‘paquete completo’ y muchas de las empresas del sector están trabajando bajo este esquema.

Guatemala ha desarrollado el sector de accesorios más completo de la región. Este segmento ofrece accesorios y servicios tales como hilos, embalaje, adornos, etiquetas, botones y cremalleras. Si bien en Guatemala hay producción de fibras sintéticas e hilos, la mayoría de los accesorios proviene del exterior. Guatemala también importa grandes cantidades de telas asiáticas, a pesar de que las prendas hechas con esas telas no tienen derecho a las preferencias arancelarias en el mercado de Estados Unidos.

Las estadísticas productivas de Guatemala para el sector registran un incremento sostenido desde la década del 90 hasta el año 2004<sup>68</sup>. A partir de ese año se observa una disminución, que podría entenderse por la migración de algunas empresas maquileras a otros países de la región por encontrar en ellas mayores ventajas arancelarias y costos más bajos en mano de obra, como es el caso de Nicaragua.

Así, de acuerdo a Prado et al. (2009) la producción total de fabricación de textiles y prendas de vestir, cuero y calzado, creció en 30% entre 2001 y 2004, se redujo en un 2% entre 2004 y 2006<sup>69</sup>. La misma fuente en otra parte menciona que “se confirma la principal

tendencia del mercado para el sector textil confección de exportación guatemalteco: El crecimiento acelerado que obtuvo en la década pasada se ha estabilizado o reducido<sup>70</sup> (...) Guatemala no es un proveedor significativo de prendas de vestir a EEUU, siendo siempre menos del 3% del total de las importaciones de ese país de ese rubro. Incluso, del año 2004 al 2007, la participación bajó de ser de 2.27% a 1.48% del total de mercado<sup>71</sup>.”

Esta caída en la producción se puede constatar si revisamos las estadísticas de exportación donde se observa claramente un retroceso a partir del año 2005, pasando de US\$ 1,677 millones en 2005 a US\$ 1,352 millones en 2007<sup>72</sup>. En el informe del International Development Systems (IDS)<sup>73</sup> -que registra las importaciones de prendas de tejido de punto a los Estados Unidos de América desde 1998 a septiembre del 2008- Guatemala retrocede del puesto 3 al puesto 10. No obstante, no se afecta el alto grado de adición de valor de este tipo de prendas, pues el Metro Cuadrado Equivalente (en inglés Square Meters Equivalent) está valorizado en US\$ 4.41, monto superior al de los demás países de la región, incluido México.

De acuerdo a la información más reciente la evolución negativa pareciera haberse incrementado, como efecto de la crisis que viene afectando el comercio mundial, según Díaz (2009) la reducción de las importaciones de EEUU de textiles y confecciones de Guatemala ha sido de 29.8% al comparar las cifras del periodo enero - abril entre los años 2008 y 2009<sup>74</sup>.

Las exportaciones están muy concentradas en el mercado de los Estados Unidos de América, el 82% de exportaciones del sector van a ese país. A la región centroamericana se exporta 10.67%, a México 2.54%, Canadá 0.28% y a otros países el 4.82%<sup>75</sup>.

El origen del capital -en lo que se refiere a las 172 fábricas de confecciones-, también está bastante concentrado. Así el 60.6% de ellas son de origen coreano, el 30.8% son guatemaltecas, el 7.45% son de los Estados Unidos de América,

y un 1.15% son de otros países<sup>76</sup>. Estas cifras nos indican que existe una presencia considerable de inversionistas asiáticos en el país, principalmente en confección, así como, una importante presencia del capital local con un tercio de las inversiones, mayor que el de fuentes estadounidenses y de otros países.

Paralelamente al desarrollo de este sector, existe en Guatemala un grupo de empresas de confección que abastecen el mercado local, las cuales presentan serios problemas de calidad y estandarización en sus productos. Además están en conflicto con factores que distorsionan y afectan su desarrollo, como por ejemplo el fenómeno del “contrabando” de telas y prendas de vestir que se venden en grandes tiendas mayoristas en la ciudad de Guatemala (por lo general de origen asiático, pero pueden provenir de países cercanos como Panamá).

Asimismo, debido al irregular manejo y deficiente control sobre el producto de las maquilas, existen productos en el mercado de muy bajos precios, de marcas reconocidas internacionalmente que son adquiridas por gran parte de la población, pues se venden en tiendas públicas y legales. Se estima que en el mercado de ropa confeccionada para dama, más de un 60% proviene de la maquila, en lo referente a prendas para niños más de un 50% y en el de caballeros más de un 30%.<sup>77</sup>

Por último, se presentan irregularidades debido a que los contenedores que llevan prendas a los puertos para embarque de exportación son asaltados y la mercadería se destina a almacenes ‘independientes’ que luego venden estos productos aún a sabiendas de su procedencia<sup>78</sup>.

Por otro lado, aunque en Guatemala están bien desarrollados los sectores de la producción de telas, el ensamblaje de prendas y el suministro de accesorios, el país no tiene una industria nacional de algodón, por lo cual debe importarlo principalmente de Estados Unidos.

En Guatemala la tendencia ha apuntado -especialmente entre las empresas estable-

cidas con capital asiático (que son la mayoría)-, hacia la producción de prendas que no aprovechan necesariamente las preferencias arancelarias, pero se aduce que la diferencia en costo de tela importada de Asia es suficiente para contrarrestar la desventaja impuesta por los aranceles (estrategia utilizada, como se ha mencionado anteriormente en Nicaragua). La disminución de la utilización de la cuota para todas las categorías de prendas, de 86% en el 2000 al 41% en el 2004, ilustra esa tendencia<sup>79</sup>.

Finalmente, la existencia de la Comisión de Vestuario y Textiles (VESTEX) como asociación empresarial es un elemento a resaltar dentro de la industria, no sólo por la capacidad para representar los intereses de las empresas vinculadas a la producción de exportación, si no por su rol como promotora, articuladora y formadora de sus asociados, e incluso empresas no asociadas.

### 3.2.2 Análisis de fortalezas y debilidades

#### 3.2.2.1 Fortalezas

##### 1. Integración.

El desarrollo del cluster textil - vestuario se ha favorecido en los últimos años, gracias a la confluencia de varios factores entre los que se pueden destacar: la integración entre empresas internacionales y locales, la importancia, cada vez mayor, de los productores de accesorios, así como, de proveedores de servicios diversos.

Guatemala es el país con mayor desarrollo en lo que se refiere a empresas de servicios y accesorios que abastecen a las empresas maquileras. Producen hilos, empaque, bordados, etiquetas, botones, zippers y otros. Esto hace prever -de acuerdo a proyecciones de VESTEX-, que se generen mecanismos articuladores entre las empresas que brindan estos servicios y las grandes empresas maquiladoras (procesos que requerirán de estrategias de apoyo al sector). Aunque hay un pequeño desarrollo de fibras sintéticas e hilanderías, la mayoría de estas provienen del exterior.

La producción de telas está representada por alrededor de 50 empresas que elaboran textiles de tejido plano y de punto de buena calidad que producen volúmenes importantes para la exportación y venta local. Sin embargo, es necesario indicar que, paralelamente, hay una importación significativa de telas asiáticas, aún cuando éstas no califican para las preferencias arancelarias. Por lo general provienen de países cercanos en la región como Panamá.

La evolución positiva de otros sectores vinculados a actividades complementarias, infraestructura, educación han dado lugar a que se logre conformar un cluster cada vez más integrado, aunque, evidentemente, aún quedan diversos segmentos del mismo por ampliar, desarrollar, fortalecer y/o establecer. Aspectos que en uno u otro sentido (sea establecerse en el sector como productor contando con el avance logrado o como inversionista en aquellos sectores aún deficitarios) representan una oportunidad para continuar la expansión captando nuevas inversiones nacionales o extranjeras.

El sector que abastece el mercado local se provee de servicios y accesorios igualmente de las empresas que están en el país pues existe un trato directo y eso ayuda para la negociación. Sin embargo, como este sector se orienta a la fabricación de prendas de bajo precio pueden optar por la compra de accesorios que provienen de otros países y son más baratos.

La cadena textil confecciones se ha venido integrando gradualmente, facilitando la transición hacia operaciones más sofisticadas como el paquete completo logrando que el país sea uno de los proveedores de este tipo de producción más importantes de la región.

Ha conseguido tener una industria valorada por su capacidad de atender pedidos en cortos períodos de tiempo (los llamados rush orders), así como por su capacidad para responder a las variaciones en la demanda correspondiente a los cambios de estación.

Este avance en la integración vertical es una fortaleza para enfrentar la cada vez

mayor competencia que se está viviendo luego de la finalización de las restricciones para el acceso de los productos asiáticos al mercado estadounidense.

Gracias a los elementos señalados “tiene el clúster y el sistema de producción de paquete completo más desarrollado de Centroamérica, el mayor grado de diversificación de productos y la menor dependencia de telas de Estados Unidos (que son más caras) para tener derecho al tratamiento preferencial”<sup>80</sup>.

Es importante anotar que se ha logrado generar una brecha entre la curva de valor de ventas y la de volumen de las mismas, dándose un mayor crecimiento de la curva de valor lo que implica que las prendas exportadas cada vez son más costosas. Comportamiento que se podría explicar por la elaboración de piezas de mayor valor agregado y por su más rápida penetración en el trabajo bajo el esquema paquete completo.

## 2. Inversión nacional en el sector.

Alrededor de un tercio de las inversiones en el sector son de origen nacional, siendo la segunda fuente de capital de acuerdo a los registros existentes. De acuerdo a las cifras encontradas (para los años 2005 -31.5%- y 2007 -30.8%<sup>81</sup>) se puede apreciar que esta participación se mantiene constante.

Este nivel de inversión local expresa la existencia de capacidades locales de integrarse al mercado internacional, en procesos de cooperación y / o complementariedad con el capital externo. Representa, asimismo, un paso positivo (no necesariamente definitivo) en la ruta de establecer una estrategia de participación en el comercio mundial de manera sostenible para el país. También es posible afirmar que el grado de integración y desarrollo del cluster textil confecciones, ya señalado, se debe a ésta participación de capitales nacionales en la cadena productiva.

## 3. Institucionalidad.

Existe un fuerte desarrollo de la institucionalidad del sector privado represen-

tada por VESTEX, como se mencionó anteriormente. Esta institución gremial goza de representatividad tanto en el país como a nivel internacional. Reconocida como una de las más avanzadas de Centroamérica, cuyo ejemplo debería ser difundido en otros países, o al menos en Nicaragua (como parte de los alcances de este proyecto) a fin que se implementen o desarrollen planes de trabajo, como los que VESTEX está aplicando, en organizaciones locales ya establecidas o por crearse.

#### 4. Medio ambiente y aspectos laborales.

En el tema de la autorregulación de las empresas en los temas ambientales y laborales, Vestex ha jugado un rol principal al elaborar los códigos de conducta pertinentes, propiciar coordinaciones nacionales e internacionales para lograr el reconocimiento de su rol, capacitar a los asociados en estos temas y dar la asistencia técnica para implementar medidas para cumplir la normatividad vigente y canalizar las inquietudes del mercado sobre los estándares que demandan en estos aspectos. Esto, entre otras acciones, ha servido para sustentar el liderazgo que hoy posee en la industria.

#### 5. Mano de obra y capacitación.

La mano de obra de la maquila guatemalteca está relativamente bien capacitada, lo cual es en parte el resultado de las actividades del Instituto Técnico para la Capacitación y la Productividad (INTECAP) en coordinación y, en muchos casos, a solicitud de Vestex. La intensificación del uso cada vez mayor del esquema de paquete completo ha llevado a generar procesos (aún insuficientes) de formación de recursos humanos en actividades y procesos nuevos y de mayor complejidad (como diseño, patronaje, lavandería, acabados, teñido, etiquetado y empaque<sup>82</sup>) que los realizados en la maquila de ensamble.

INTECAP ha apoyado principalmente los procesos de acabado a través de una carrera técnica llamada Tecnología Textil. Mientras que, el tema de diseño de prendas y de telas

es atendido principalmente por la Licenciatura en Diseño Industrial con Especialización en Vestuario de la Universidad del Istmo.

Sin embargo, es necesario precisar que estos programas requieren de ajustes y adecuaciones a la realidad del sector para que no sucedan desencuentros entre la oferta y las necesidades reales como se menciona en la caracterización del sector textil y confección guatemalteco Prado y Pineda (2009) “en relación a la carrera de diseño sus egresados no se integran a la cadena productiva debido a que no se incluye el diseño dentro de los servicios de paquete completo”<sup>83</sup>.

Adicionalmente, es necesario destacar ciertos esfuerzos coordinados o dirigidos por Vestex que “ante la inexistencia de una escuela de capacitación especializada, asumió el diseño de cursos de capacitación para distintos niveles gerenciales. Recientemente, con apoyo del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) y la Cooperación de Corea (Koram) ha abierto una escuela técnica para capacitar técnicos y operarios de fábrica.”<sup>84</sup>

Estas iniciativas, aunque insuficientes (ya que es necesaria una acción coordinada y permanente del sector educativo técnico y profesional para atender la demanda existente en el sector) permiten que las empresas puedan contar por un lado con una oferta de mano de obra de mayor calificación que se adecua a sus requerimientos, lo que por otra parte reduce las inversiones para volver a capacitar al personal.

En esta línea, es necesario invertir esfuerzos para contribuir a que esta fortaleza sea un factor de competitividad para la industria textil - confecciones, otro ejemplo a destacar y evaluar para extraer lecciones y ampliarlo es mencionado por Prado et al. (2009) donde se rescata el esfuerzo de algunas empresas que,

“como otro factor de diferenciación y en la búsqueda de mayor productividad tienen sistemas de capacitación constante desde

el operario, supervisor, jefe de planta y administrativos. Un caso a mencionar es que, por medio de la modalidad que están tomando las empresas maquileras en Guatemala de capacitar al capacitador, estas personas tiene la finalidad de recibir una capacitación por medio de la “Escuela de Capacitación”, a supervisores y estos capacitan a sus subordinados.

Para coordinar esta parte, la cadena para exportación de vestuario y textiles tiene un programa de competencias. En cuyo marco, al traer técnicos de Colombia, Pakistán, Corea, China, Taiwán, etc., se busca insertarlos en el programa de capacitación regular de VESTEX y aprovechar la transferencia de tecnología en coordinación con el Ministerio de Trabajo.”<sup>85</sup>

### 3.2.2.2 Debilidades

#### 1. Concentración de mercado.

Que aproximadamente el 90% de la exportación sea a un solo destino: Estados Unidos de América, hace muy vulnerable al sector pues cualquier problema que se dé en ese país lo afecta de inmediato. Un ejemplo de ello es que debido a la crisis mundial y la retracción de la demanda en EEUU el impacto en el sector se refleja en cierre de fábricas (o desplazamiento de éstas a otros países) y / o despidos de personal. Entre 2005 y 2008 han cerrado 127 empresas y las exportaciones de vestuario se han reducido de US\$ 447 millones en los primeros 4 meses de 2008 a US\$ 305 millones en igual período de 2009, una contracción de 31.8 por ciento.<sup>86</sup>

#### 2. Estrategia de desarrollo.

No está definida claramente. La industria textil - confecciones se encuentra en la mitad del espectro de estrategias. No compite por volumen ni por costos, tampoco lo hace por complejidad de la prenda o por productividad de la mano de obra.

Hasta la fecha esto ha afectado poco a las empresas sin embargo en el futuro podría convertirse en un cuello de botella el no

tener definida de manera consensuada una estrategia competitiva que oriente el desarrollo que debería tener el sector de cara a las nuevas condiciones que se enfrentan en el mercado internacional cada vez más dinámico y competitivo.

#### 3. Energía.

Entre los factores que afectan negativamente la competitividad de la industria están los costos relativamente altos de la electricidad en comparación con los demás países de la región (como se puede apreciar en el texto citado a continuación)<sup>87</sup>, lo cual, como mencionan los autores, dificulta el establecimiento de una industria competitiva, especialmente al subsector textil, que además depende de algodón importado.

“Los altos costos y la falta de calidad del suministro de energía eléctrica es un factor que impacta negativamente en la competitividad de la industria manufacturera de la subregión. El costo y la calidad de la energía eléctrica son factores esenciales para la producción, sobre todo en operaciones intensivas en uso de energía eléctrica, como el lavado y planchado de prendas de vestir, la fabricación de textiles o el ensamble automatizado de componentes electrónicos. De acuerdo con VESTEX de Guatemala, El Salvador es el país que tiene los costos más bajos (8,04 centavos de dólar por kilowatt hora), seguido por Costa Rica (8,11), República Dominicana (9,74), Nicaragua (11,7), Honduras (11,72), México (12) y Guatemala (21). Sin embargo, comparados con China (5,07), los costos de la electricidad en la subregión son muy altos para la producción y en algunos casos de mala calidad (VESTEX, 2007).”

#### 4. Competencia desleal.

Existe una competencia desleal en el mercado local de productos que provienen de las zonas francas. Si bien no hay cifras claras al respecto, es un hecho la existencia de un mercado negro de productos elaborados para exportación que son introducidos ilegalmente

al mercado nacional a precios subvaluados (por los beneficios que los exportadores tienen), de tal magnitud que podría estar llevando a un proceso de estancamiento al subsector de empresas productoras para el mercado local.

Esto ha generado inclusive el cierre de empresas y la redirección de inversiones (particularmente de los comerciantes) a otros sectores donde la competencia es más equilibrada. La falta de registros precisos de la producción a ser legalizada, así como, deficiencias en el control y supervisión de las zonas francas y parques industriales, impiden que este problema sea posible de ser superado en el corto plazo.

##### 5. Otros Problemas.

Como bien se resume en el documento de caracterización del sector es posible diferenciar los principales cuellos de botella según la orientación de las empresas, es decir entre aquellas dirigidas al mercado externo y las que atienden el mercado local. Las mismas se transcriben a continuación<sup>88</sup>:

“Subsector enfocado en la exportación:

Inseguridad en el país. Esto implica un sobre costo por pérdidas en robos, asaltos e inseguridad personal. En algunos casos, han sido secuestrados propietarios o gerentes de las empresas. Algunos empresarios coreanos han optado por irse del país ante la inseguridad para ellos y sus familias.

Agilidad en el transporte y desembarco de mercancías. La mayor parte de las empresas se encuentran en áreas urbanas, que suelen estar saturadas de tránsito a ciertas horas. Un atraso en la entrega del contenedor puede implicar horas de espera por el tráfico. En el caso de agilidad en los puertos, a diferencia de Honduras, no existe una terminal especializada que agilice el movimiento de telas y vestuario en los puertos para exportación o importación.

En el caso de las fábricas de confección que no están integradas en paquete completo

que incluya tela regional, es la falta de una mayor variedad de tejidos.

En el caso de las textileras, los costos de energía eléctrica son un cuello de botella que no les permite ser más competitivos. En Guatemala, según datos de la Cámara de Industria de Guatemala, se paga la energía más cara para el sector industrial.

Subsector enfocado en el mercado local.

Tienen pocos volúmenes de producción, calidad variable y dependen de las ventas para mantener un flujo de caja. Al no tener acceso al crédito formal en la mayor parte de las veces, un cambio en la situación económica del país les afecta rápida y directamente. Por ejemplo: *“Si suben las tasas de interés, no hay crédito y las personas no tienen dinero en el bolsillo, no compran y ellos no tienen para pagar planilla”*. Donald Rodas, pequeño empresario.

También, un cambio en las condiciones de la economía puede ser un factor para que la empresa rápidamente se convierta de formal a informal (ie. Den comprobante de venta, paguen seguro social, etc.).

La seguridad es un factor que les preocupa e implica un sobre costo. Son frecuentes las pérdidas de mercancía por robo o asalto.”

A pesar del desarrollo industrial del sector de textiles y confección en Guatemala, de su incursión en la fabricación de insumos y del avance logrado (respecto a otros países de la zona) en su integración a la producción del esquema paquete completo, el mercado guatemalteco aún no está preparado para competir con productores asiáticos debido a los bajos precios de la mano de obra china y a las economías de escala que se manejan. Adicionalmente, factores como la libre comercialización de productos provenientes de las maquilas en el mercado local, el incremento de los robos a los contenedores que con producto van de las maquilas a los puertos y la existencia de producto muy económico de buena calidad, han ocasionado que los consumidores se hayan

volcado a cambiar sus hábitos de compra así como los canales utilizados, inclinándose por establecimientos que les brinden la mejor relación costo-beneficio.

“Investigaciones señalan la existencia de un mercado interno muy poco desarrollado. La falta de competitividad en precios, la escasez de demanda interna afectada por el bajo poder adquisitivo de la población y la falta de respeto a la propiedad intelectual, afecta las ventas de las marcas registradas por lo que varias empresas de confección se han trasladado a otros países del área que ofrecen mejores condiciones para esa actividad”.<sup>89</sup>

De acuerdo a las encuestas de VESTEX<sup>90</sup> a sus asociados éstos consideran como un gran problema, que se está agravando con los años, conseguir empleados capacitados y también la lentitud de los procesos aduaneros.

### 3.2.3 Propuesta de reconversión

1. Generación de un sector exportador concentrado en la generación de productos de alto valor agregado. Incentivar y emular el logro de procesos como el diseño de productos, altos estándares de calidad, marcas propias o representación de marcas internacionales, desarrollo de productos e incorporación de la moda como factor estratégico, se generen dentro de las empresas de la cadena textil - confecciones.

Esto significaría, entre otras cosas que al ofrecerse paquete completo se podría incluir, como parte integrada al servicio, el diseño y desarrollo del producto, igualmente sería necesario que se cuente con una oferta de productos diferenciados con diseños particulares, lo que posibilitaría que, en general, las empresas sean más competitivas estableciendo una mayor articulación (y menor intermediación) con el mercado mundial.

2. Desarrollo del sector interno. Poder contar con una industria competitiva a nivel

internacional, que a la vez sea generadora de valor y sostenible (en el sentido de las EDSAC) en el largo plazo pasa por el fortalecimiento del segmento de empresas hoy orientadas al mercado local. No se trata que todos se vuelvan exportadores, pero sí que las prácticas, métodos, procesos, técnicas y conocimientos aplicados en la atención del mercado externo, puedan ser aprovechados por aquellos que producen internamente e incentivar la tercerización, la complementación y en general, una mayor división del trabajo por el desarrollo de las, actuales, competencias y capacidades.

Incorporar estos elementos no sólo permitiría contar con empresas nacionales (en especial PYMES) más competitivas (incluso con estándares de mercado externo, lo que a su vez requerirá, entre otras acciones, promover procesos de certificación de calidad internacional), si no que la oferta del país se ampliaría sustancialmente al contar con una mayor capacidad para atender demandas externas. Adicionalmente esto redundaría en un beneficio para los compradores nacionales que se verían beneficiados con productos de mayor calidad y mejores precios. Sin embargo, como condición previa es necesario diseñar una estrategia eficiente para evitar la competencia desleal que hoy deprime a los productores nacionales.

3. Diversificación de mercado, La alta concentración de las exportaciones para el mercado de Estados Unidos, así como la reducida cartera de productos, son aspectos que debilitan el potencial de la cadena textil confecciones para el futuro. Más aún si se toma en cuenta los recientes acontecimientos de la crisis mundial, cuyos efectos se están sintiendo fuertemente en el sector.

Así, realizar esfuerzos orientados a tener una industria exportadora que tienda progresivamente a contar con un mercado de destino ampliado se vuelve imprescindible para fortalecer y consolidar el desarrollo de la cadena de forma que

la misma se haga cada vez más sostenible. Al hacer referencia a nuevos mercados no necesariamente se trata de dejar de atender las demandas norteamericanas, si no, también -y de mayor importancia-, el orientarse a distintos nichos que hoy no se atienden.

Particularmente una medida anticrisis necesaria debe intentar pasar, en forma escalonada, a la producción de prendas que generan mayor valor agregado, en tanto que la baja de precios por la crisis económica mundial está tendiendo a bajar los precios y afectar principalmente a los productos de menor valor agregado, como

se puede observar en los países donde el impacto de la producción china ha causado más estragos. Estar en la “zona de precios bajos” es estar ubicado en una zona de alto riesgo.

Esto significaría contar con un sector que orienta parte de sus recursos individuales y colectivos (tanto públicos como privados) al análisis prospectivo de los mercados y las tendencias que se ajustan a su realidad y que a la vez desarrolla procesos de investigación y desarrollo a fin de atender las nuevas demandas y / o generar nuevos procesos o productos que permitan alcanzar el objetivo de la diferenciación productiva.

## 4. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA LA RECONVERSIÓN DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES

### 4.1 Estrategias Generales

Para garantizar que las políticas y estrategias funcionen adecuadamente en los países considerados es necesario establecer algunos aspectos que se encuentran en el nivel superior del desarrollo nacional e inciden en las actividades del sector textil y confecciones, y a la vez las exceden pues se refieren a condiciones básicas que deben aplicarse al país en general.

#### 1. Plan de emergencia en el marco de la crisis económica mundial

En lo inmediato, es fundamental desarrollar en ambos países un plan de emergencia a nivel nacional que ayude a enfrentar la crisis que va a afectar de manera significativa al sector textil confecciones y a otros sectores de la economía. Esto se logra con medidas para mantener en el mercado a las diferentes empresas relacionadas con la exportación. Es necesario también pensar en medidas relacionadas a una continuidad y mayores facilidades para la consecución de financiamiento, reducción de costos y principalmente elevación de la competitividad, partiendo de una definición concertada entre las fuerzas políticas y representantes de la sociedad. Cabe destacar el Programa Nacional de Emergencia y Recuperación Económica que se puso en marcha el 14 de enero del 2009 en Guatemala<sup>91</sup>.

Aprovechar las oportunidades que la crisis ofrece, por ejemplo, en vista del cierre de empresas en países con costos más elevados atraer esta inversión hacia Guatemala y Nicaragua enfatizando los beneficios (en especial tributarios) y menores costos en ambos países, evitando fortalecer el modelo de maquila en la región. Otra posibilidad sería aprovechar la ventaja de la cercanía con EEUU convirtiendo esta ventaja comparativa en una competitiva considerando como eje el tiempo de respuesta para abastecer mercados vinculados a moda y estacionalidad.

Parte de las acciones orientadas a salir de la actual crisis deberían contemplar y analizar con cierto detalle los efectos de la disminución del consumo de determinados segmentos dentro del sector textil confecciones, a fin de atender aquellos rubros donde las caídas son mayores y que a la vez son exportaciones representativas en cada país. Así por ejemplo, si se considera las cifras reportadas por Díaz (2009) para el período enero - abril de este año comparadas con las del 2008, de las importaciones de EEUU provenientes de los países del CAFTA - DR por categoría, se observa que los rubros más afectados en el caso de Guatemala y Nicaragua serían pantalones y shorts de algodón para hombres y mujeres así como blusas o camisas de punto de algodón para mujeres (categorías 347, 348 y 339) al haber caído en 47.5%, 40.4% y 28.4% respectivamente<sup>92</sup>.

Rubros que, a su vez (junto con camisas de punto de algodón para hombre categoría 338), representan los rubros principales de exportación de cada país<sup>93</sup>, por lo cual requerirían que se establezca realmente el nivel de efecto que tiene la disminución de la demanda en los mismos. Las cifras con las que actualmente contamos nos impiden hacer un mayor nivel de análisis y por consiguiente entregar propuestas más específicas. Sería necesario revisar en primer lugar el efecto real en cada rubro para cada país, luego estimar la duración que tendría esta situación, comparándola con las tendencias observadas en los últimos años, evidentemente esto supone un trabajo conjuntamente con los empresarios y las asociaciones que los representan a fin de evaluar la dimensión de la crisis y los pasos a dar en el corto y mediano plazo.

Realizar este proceso permitiría, adicionalmente, enfocar la visión del sector a futuro, detectando posibles cuellos de botella que se podrían presentar fruto de la alta concentración en pocos productos que se observan en la industria.

## 2. Manejo macroeconómico, fiscal, monetario, legislativo y jurídico equilibrado.

Que fomente políticas para lograr una mayor y mejor inserción en los mercados internacionales, pero ligados a condiciones que garanticen que los efectos positivos se traduzcan en beneficios sociales y económicos que lleguen a la mayor parte de la población.

## 3. Contribuir a una mayor Gobernanza.

Manejando en la forma más eficiente el proceso de interdependencia mundial, tratando de identificar y consolidar valores comunes, interlocutores válidos y un ejercicio creativo de multilateralismo, que desarrolle la capacidad de establecer acuerdos a diferentes niveles<sup>94</sup>.

## 4. Mantener y fortalecer a las instituciones democráticas en cada país.

Promoviendo la participación ciudadana en el manejo, control y fiscalización de los recursos públicos o privados. Implementación de mecanismos de transparencia en la gestión pública asegurando que la sociedad civil tenga real acceso a información relevante y actualizada, así como a instrumentos efectivos para la defensa de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes ciudadanos en un ambiente no restrictivo, libre y democrático.

## 5. Facilitar la ejecución de procesos de ordenamiento territorial.

Que sean participativos e incluyentes determinando potencialidades competitivas y necesidades estratégicas que permitan el diseño de planes de desarrollo enmarcados en una visión de conjunto centroamericana, y a la vez viabilizar una adecuada descentralización en cada país.

## 6. Desarrollo de una política ambiental sostenible.

Para disminuir las presiones derivadas de la producción y el consumo de los recursos naturales, sin perjudicar el desarrollo económico. Propugnar una cultura de

prevención y atenuación de riesgos antes que una de actuación cuando los daños ya ocurrieron. Incorporar esta dimensión en las distintas acciones vinculadas al desarrollo socio económico nacional y regional de manera competitiva.

## **4.2 Estrategias Específicas para Cada País**

A continuación se presentan aquellas estrategias que se relacionan especialmente con la propuesta de reconversión formulada en el capítulo anterior. Evidentemente existen más alternativas que las que se expondrán, sin embargo, se ha tratado de enfocar el documento en aquellas que tendrían un impacto directo en la construcción del nuevo escenario delineado.

Al hacer esta selección, es posible que se pierdan de vista otras acciones consideradas por los actores del sector de mayor relevancia. Desafortunadamente esto es inevitable en la medida en que es necesario establecer algún nivel de precisión. De otra manera se podría llegar a plantear un listado largo de actividades, todas importantes y relevantes, por cierto, pero que le quitaría fortaleza al diseño expuesto.

Se ha tratado de articular diferentes aspectos en cada caso de manera tal que, a la vez que se hace un enfoque centrado en la propuesta de reconversión, se incorporen también, estrategias vinculadas a las fortalezas y debilidades reseñadas en el capítulo anterior. Igualmente se han incluido (donde fue posible y necesario) las opiniones recogidas en los diálogos desarrollados en cada país (como parte de la metodología del proyecto) con interlocutores vinculados al sector.

### 4.2.1 Nicaragua

#### *4.2.1.1 Marcos institucionales habilitantes*

##### 1. Definición de la política del gobierno respecto del sector.

Al respecto se propone tener como objetivos los siguientes:

- Establecer un marco referencial claro y estable en el tiempo.
- Mejorar el clima de negocios del país.
- Lograr consenso entre los actores económicos vinculados al sector.
- Comprometer metas a lograr en el tiempo (corto, mediano y largo plazo) por parte de cada tipo de organizaciones participantes (gobierno nacional, regional y/o local, empresas productoras extranjeras y nacionales, inversionistas, comercializadoras proveedoras de servicios, gremios laborales, instituciones educativas públicas o privadas, organismos de desarrollo, entre las principales) en el desarrollo del sector.

Como fue señalado en el diagnóstico uno de los puntos débiles encontrados es la falta de definición de una política clara en relación con el futuro del sector textil - confecciones, las reglas y mecanismos de relación entre el gobierno y el sector empresarial no están claramente especificados.

Las explicaciones pueden ir desde la falta de comunicación efectiva y multidireccional entre las partes para hacer conocer sus propuestas, pasando por la carencia de propuestas, de interlocutores válidos y reconocidos o de espacios de reflexión, hasta la ausencia de voluntad política de los involucrados.

Es necesario corregir la situación de tal manera que se cuente con un marco claro y transparente de acuerdos, con compromisos y metas (hasta donde sea posible), consensuados entre los agentes económicos, políticos y sociales que participan en el sector.

Establecer interlocutores válidos, elaborar propuestas de desarrollo del sector o de una visión de futuro consensuada entre los participantes en la cadena productiva, sean empresarios, trabajadores, gobierno o instituciones de la sociedad. Y conseguir diseñar una ruta crítica a seguir en el corto, mediano y largo plazo, definiendo los objetivos tanto individuales, grupales y nacionales a lograr.

Eso pasa por el reconocimiento mutuo de los agentes económicos y sociales que participarían en la generación de un clima de negocios acorde con las necesidades y capacidades del país. El lograr poner sobre la mesa proposiciones de cada parte involucrada contribuirá al conocimiento recíproco de las posiciones existentes con lo cual el diálogo se vería facilitado y la comunicación, hoy escasa, se ampliaría posibilitando la discusión e implementación de puntos de acuerdo, así como un debate beneficioso para los participantes y nuevos actores en la cadena.

Los resultados de este proceso deberían incluirse en el PNDH como forma de establecer la relevancia y necesidad de implementarlos ya que formaría, explícitamente, parte de las políticas nacionales a ejecutar.

## 2. Definir el marco para el desarrollo de la inversión nacional y extranjera.

Los objetivos a los que se aspira llegar en este aspecto son:

- Aprovechar las ventajas arancelarias que tiene Nicaragua para atraer la inversión extranjera por la utilización del TPL que le permite la importación de hilados y telas de países de origen diferentes en una cantidad de 100 millones de SME. Los empresarios nicaragüenses consideran necesaria una renegociación de las reglas de origen: hilaza en adelante, o de lo contrario se verán obligados al pago de aranceles, pues es económicamente más rentable que la compra de la tela regional.
- Realizar un estudio para ver la viabilidad de que empresarios nacionales desarrollen inversión nacional en las zonas francas. No solamente de las empresas de fabricación de prendas de vestir sino de aquellas que puedan convertirse en proveedoras de insumos, accesorios y servicios relacionados al sector.

El capital nacional en el caso de Nicaragua no participa directamente en la producción para exportación. Los empresarios nacionales solamente son dueños de la infraestructura

física (instalaciones) donde se ubican las empresas en la zona franca (en su mayoría de origen asiático). De acuerdo a la información estadística y oficial del Centro de Exportaciones de Nicaragua (NICAEXPORT) las exportaciones de Nicaragua están concentradas en tres productos principales: café, azúcar y carne, lista a la que las cifras oficiales le añaden los lácteos. Debido a que las zonas francas no generan ingresos para el fisco pues están exoneradas de impuestos las exportaciones de la maquila no se consideran en esa estadística.

La producción para el consumo interno nacional está en manos de pequeños y micro productores que abastecen ese mercado con una serie de inconvenientes debidos a la competencia desleal de ropa usada y venta ilegal de restos de producción de las fábricas de maquila que no se han podido exportar.

### 3. Dotación de infraestructura, mejora de la conectividad y modernización de los sistemas logísticos para la facilitación del comercio.

Los objetivos en este punto son:

- Realización de estudios en Nicaragua para optimizar sistemas de la región y nacionales de logística, conectividad de información y facilitación del comercio requeridos por las cadenas exportadoras de textil-confección.
- Lograr que exista una política de mejoramiento de infraestructura vial y de puertos y aeropuertos que garanticen una destacada función en lo referente a procesos de exportación. Además de servicios fundamentales para el desarrollo del sector como el del fluido eléctrico.

La infraestructura se convierte hoy en día en uno de los factores más gravitantes para el desarrollo del sector dirigido a la exportación. Con el avance de la logística muchos compradores (detallistas, comercializadores o propietarios de marca)<sup>95</sup> quieren tener sus

productos no en grandes almacenes como se acostumbraba anteriormente sino que requieren que las entregas de sus productos se hagan en las tiendas finales. Esto implica un desarrollo de logística que está muy relacionado con la infraestructura para el embarque de la producción en las mejores condiciones de tiempo y bajo costo.

Como se ha mencionado en el diagnóstico presentado de la situación del sector existen problemas en los trámites de aduana (para la internación y salida de contenedores con insumos o productos finales de las empresas) y otros problemas mencionados en el punto sobre infraestructura y logística.

La estrategia está referida al mejoramiento de la infraestructura vial y de conexión económica y logística en el país. La inversión en puertos y aeropuertos existentes en el país se deben ligar con las políticas de atenuación de los efectos de la crisis que por lo general se orientan a absorber el desempleo que se genera por el cierre de fábricas mediante el desarrollo de planes de inversión en infraestructura. Esto es totalmente factible y servirá en un mediano plazo. De igual forma propiciar un mejoramiento y reducción de costos en lo referente a la dotación de fluido eléctrico indispensable para el desarrollo del sector.

Para el caso de la logística y tramitación aduanera es posible obtener financiamiento de organismos de desarrollo como el Banco Mundial (BM)<sup>96</sup>, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)<sup>97</sup> y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), entre otros, para lograr programas que puedan disminuir trámites burocráticos y agilizarlos para que cumplan su función de manera adecuada.

Existen registros y programas que con ayuda de la tecnología informática pueden ayudar en este proceso. Esta estrategia va acompañada de capacitación al personal y política de incentivos para los que destaquen en su labor de fiscalización y control.

4. Agilizar procedimientos vinculados a trámites, licencias y en general acciones que tienen que realizar las empresas frente a instancias del sector público.

Entre los objetivos que se persiguen con este marco habilitante tenemos:

- Generalizar una política de simplificación administrativa en el sector público.
- Fomento y asistencia para la mejora productiva de PYMES y micro-empresas a través de mecanismos para la formalización de las unidades informales del sector, eliminando trabas para la constitución de empresas.

En ambos países se constata que existen múltiples procedimientos administrativos que consumen tiempo y burocracia no transparente. La corrupción en estos trámites también puede impedir la inversión.

Las empresas de escala pequeña están demasiado expuestas a la complejidad de los trámites burocráticos que están relacionados a la falta de información pertinente, oportuna, clara y disponible así como la inscripción de la empresa, registro de marcas, exportación, uso de TPL, entre otros.

En el caso de las empresas exportadoras, “Aduana exige a las empresas que intercambian bienes y servicios bajo el régimen de zona franca, registrar estos intercambios como importaciones y exportaciones. Es decir, que si una empresa de zona franca le da un servicio a otra, ese servicio se debe registrar como una importación para una de ellas y una exportación para la otra. Esto hace que no sea muy atractivo para las empresas brindarse servicios entre ellas dentro del país.<sup>98</sup>”

Referente a la información, relacionada con el sector (como dispositivos legales, tributación, acceso a zonas francas o sobre procesos de comercio exterior) “esta se encuentra dispersa y no está disponible en todas las ciudades del país. Muchos de los trámites implican que los/as empresarios/as deban acudir a varias

instituciones para finalmente obtener toda la información que necesitan. Esto tiene dos efectos importantes, por un lado hace más lenta la obtención de los permisos solicitados; y por otro, encarece los procesos, razón por la cual se vuelven inalcanzables para algunas empresas, optando por operar en la informalidad. Adicionalmente los trámites aduanales relacionados con la importación de insumos, son mucho más lentos cuando se trata de empresas fuera del régimen de zona franca<sup>99</sup>”.

El aspecto relacionado con los trámites necesarios para operar y para exportar, debido a los excesivos controles, poca claridad y dispersión de la información para la obtención de los permisos necesarios, altos costos de transacción y muy pobre definición de responsabilidades entre las distintas instituciones que participan en la obtención de los permisos necesarios, son algunas de las mayores preocupaciones de los empresarios del país, independientemente de la nacionalidad, el tamaño o el sector en el que operan.

La estrategia se orienta a facilitar el proceso de formalización de pequeñas y microempresas con el objeto que se facilite el proceso de aplicación de programas de capacitación y mejoramiento de su competitividad. Un proceso de formalización debe basarse en las ventajas que debe encontrar el empresario para decidir formalizarse. Está comprobado que mediante mecanismos de presión y coerción no se logran los objetivos deseados.

Esta estrategia debe ser coordinada por el INPYME (Instituto Nicaragüense de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa) que sirve como instrumento para la ejecución e implementación de las políticas, programas y proyectos, que en materia de la pequeña y mediana empresa le han sido encomendadas al Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC).

La formalización de las PYMES será un primer paso en la construcción de correas de cooperación entre la gran empresa de exportación y las PYMES, asignando a éstas

tareas vinculadas a servicios complementarios como pueden ser los controles de calidad, diseño, mantenimiento de equipo y maquinaria, mercadeo, logística, entre otros.

#### 4.2.1.2 Complementariedades y encadenamientos entre los distintos actores del sector.

En esta línea estratégica se han seleccionado una serie de instrumentos y herramientas que permitan alcanzar, sea en el corto, mediano o largo plazo los siguientes objetivos específicos:

- De corto plazo: Empresas del sector textil confecciones de exportación establecen procesos de relación con productores nacionales como proveedores en diferentes fases de la cadena productiva.
- De mediano plazo: Contar con una red de proveedores articulada a la cadena textil confecciones orientada al comercio internacional.
- De largo plazo: Cadena textil confecciones insertada en el comercio internacional integrada vertical y horizontalmente a productores nacionales.

La necesidad de generar (ampliar y/o fortalecer) encadenamientos y complementariedades en la cadena textil confecciones se hace imprescindible en las actuales condiciones del mercado internacional, donde la competencia es cada vez mayor, así como, las exigencias de los compradores (finales o intermedios). Esto requiere que los productores vinculados al comercio internacional busquen nuevas condiciones para mejorar su posición competitiva.

Siendo la mayoría de las empresas locales pequeñas y micro empresas, se requiere condiciones que permitan integrarlas en cadenas y procesos alineados con el desarrollo nacional y cuyos beneficios se distribuyan con mayor equidad entre la población.

Contar con empresas nacionales competitivas orientadas tanto al mercado local como internacional es un objetivo presente en las políticas de desarrollo industrial, así como en

las estrategias de negociación comercial. Esto se relaciona a su vez con objetivos de empleo y reducción de la pobreza, especialmente si la base productiva está formada por pequeñas y micro empresas.

Desarrollar un sector empresarial competitivo, moderno, calificado, tecnológicamente avanzado, innovador, consciente de la protección ambiental y responsable socialmente, debería ser una estrategia para mejorar la capacidad negociadora del país, que a la vez es una realidad atractiva a la inversión extranjera.

Tomando en cuenta los objetivos buscados y la necesidad de contar con instrumentos y herramientas de desarrollo del sector que puedan integrarse a otras líneas de gestión complementarias y que a la vez sean sostenibles en si mismas, se proponen a continuación una serie de acciones posibles de ser implementadas en Nicaragua.

#### 1. Encadenamiento entre empresas extranjeras y nacionales.

En primer lugar, es importante incentivar a que las empresas transnacionales que se ubican en la zona franca para exportación, establezcan empresas de apoyo para lograr mayor contenido local y crear cadenas de valor más complejas en la economía nacional. El incentivo se basa en que si lo hacen ellos podrán beneficiarse de las preferencias arancelarias y si las hacen empresarios locales, estos podrían recibir un mayor apoyo de parte del gobierno por la inversión realizada. Esto se logra a través de captar el interés de los empresarios que en lo fundamental es el económico. Hay que establecer una plataforma para motivar a los empresarios nacionales a que inviertan en actividades o procesos que les brindarán buenos ingresos.

Apartir de las redes con empresas transnacionales o entre las propias PYMES, las últimas podrían transformarse en eficientes proveedoras de partes, procesos y servicios que eventualmente serán exportados por las empresas nacionales o empresas transnacionales.

El ejemplo de Oscarito's - ROCEDES en Nicaragua, es una experiencia a rescatar como modelo de cooperación entre empresas extranjeras y locales<sup>100</sup>, analizarlo permitirá definir requisitos, posibilidades, áreas y montos de inversión, plazos, agentes participantes, rol de los mismos, resultados obtenidos y oportunidades de réplica.

Al buscar nuevas alianzas e integrarse verticalmente, las empresas pueden completar la cadena de valor en procesos y proveedores de insumos, y de esa manera, mejorar los tiempos de respuesta al cliente y ofrecer soluciones en toda la cadena, lo cual cada vez se vuelve un requisito más demandado entre los comerciantes minoristas de EEUU. Asimismo, es necesario explorar las posibilidades de forjar alianzas con grandes distribuidores de los mercados meta de exportación.

Las iniciativas que buscan poner en contacto y reducir los costos de transacción entre exportadores y proveedores potenciales necesitan invertir mayores recursos para ofrecer apoyo financiero y asistencia técnica a las PYMES para que desarrollen capacidades tecnológicas y comerciales que les permitan cumplir con las altas exigencias de la industria.

Puesta en marcha de programas (o fortalecimiento de los existentes) por parte de los órganos nacionales competentes, en concertación con los sectores privados, con el debido apoyo de líneas de financiamiento a los productores PYMES, dirigidos a:

- Generar condiciones de integración de la cadena textil y confecciones.
- Acuerdos de competitividad (donde, por ejemplo, los empresarios beneficiarios o participantes de un programa de apoyo se comprometen a desarrollar procesos para mejorar su nivel de competitividad como parte de sus responsabilidades para acceder a determinado tipo de asistencia, igualmente se puede comprometer a empresas de mayor tamaño a cooperar con las menos desarrolladas a fin de elevar

su competitividad) entre los actores de la cadena productiva para atención del mercado local y el de exportación.

- Impulso y consolidación de procesos de subcontratación y de desarrollo de proveedores.
- Estandarización de productos y servicios productivos en las fases priorizadas de la cadena textil confecciones.
- Investigación y Desarrollo de las capacidades para usar materia prima e insumos ecológicos.
- Difusión entre los diferentes actores de los sectores involucrados en la cadena productiva, de las características, condiciones y posibilidades que ofrecen los acuerdos comerciales ya firmados y los que se estén negociando. En especial enfocado en las PYMES.

Respecto a la maquila, como señalan Kuwayama y Durán (2003)<sup>101</sup>, los gobiernos deben considerar la maquila como parte integral de la estrategia para mejorar el desarrollo productivo, más allá de considerarla parte exclusiva en las políticas de empleo o generadora de divisas. Se necesita tomarla como estrategia para desarrollar las capacidades productivas tanto locales como nacionales. Asimismo, es importante fortalecer los vínculos que tiene la maquila con las empresas transnacionales y con las PYMES con el objeto de fomentar la capacidad tecnológica y valor agregado. Es urgente incorporar estas empresas a las cadenas de valor local y nacional. Al mismo tiempo, es deseable desarrollar los recursos humanos y las instituciones locales que apoyan el progreso tecnológico del sector maquila.

La ventaja de costos laborales bajos deja de ser importante, como ya se ha mencionado. En ese sentido es necesario reconocer que la misma no puede ser la fuente de mayores ingresos y de una mayor competitividad. Por el contrario es importante poner énfasis en mejorar los procesos, tanto internos a la empresa, como aquellos relacionados con su entorno. Esto es fundamental, para lograr una

eficiencia internacional que contribuya a una cadena que compita en forma adecuada en el mercado mundial.

Se han mencionado las mejoras necesarias en los procesos productivos internos de las empresas, al poder contar con un fluido esquema en el cual la colaboración y relacionamiento intensivo entre empresas locales y extranjeras, permitan que se genere un incremento en la transferencia de conocimientos que es finalmente aquella que puede contribuir a asegurar un desarrollo sostenible en para el sector y el país.

Igualmente cuando se hace referencia al hecho de facilitar el funcionamiento del sector mejorando procesos externos, hay al menos, tres estrategias a seguir, por un lado la eliminación o reducción de costos de transacción dependientes de instituciones vinculadas al Estado, tales como procedimientos, trámites o información como se indicó en párrafos anteriores, en donde la colaboración entre instituciones internacionales y locales es factible y deseable aprovechando la experiencia internacional y posibilitando la financiación de la implementación de estos mecanismos.

En segundo lugar y relacionado con este primer aspecto se encuentra la existencia de una serie de procesos vinculados al sector público que podrían ser transferidos al sector privado como evaluaciones o supervisiones, gestión de infraestructura entre otros<sup>102</sup>, lo cual igualmente permitiría una mejora en la competitividad del sector y sobre los cuales la cooperación entre empresas extranjeras con experiencia internacional en llevar a cabo estas actividades con empresas nacionales que podrían proveer estos servicios serían posibles de establecerse en marcos de negociación favorables para ambas partes.

Finalmente la tercera opción estratégica se relaciona con aquellas actividades complementarias hoy desarrolladas por empresas privadas pero que tienen un desempeño poco eficiente, en la provisión por ejemplo de servicios, de comunicación, transporte, u otros, donde las actuales

empresas internacionales en busca de beneficio individual (y en este caso también colectivo) podrían aportar conocimientos y relaciones para vincular al sector local con el internacional y establecer relaciones de transferencia de conocimientos para mejorar las capacidades locales de ofrecer servicios y por ende mejorar los procesos externos a las empresas de la cadena.

## 2. Desarrollo de cadena de proveedores (formación de proveedores locales).

Uno de los problemas de corto plazo es la falta de proveedores locales, en consecuencia es necesario generar una mayor integración productiva y comercial a fin de aportar más valor agregado a los productos.

Las ventajas que brindan las zonas francas en lo que se refiere a tratamiento preferencial para mecanismos de exportación pueden ser utilizadas por empresas que apunten a abastecer de bienes y servicios a las medianas y grandes empresas que ahí operan. Para llevar a cabo estas acciones es necesario desarrollar un programa de proveeduría que eleve los estándares de calidad, cantidad y tiempos de entrega en los bienes y servicios que brindan y tratar de llegar a niveles de certificación de procesos.

La escasa presencia de proveedores locales afecta la capacidad de responder rápidamente ante cambios en la demanda, así como la capacidad de operar bajo esquemas de justo a tiempo. La falta de proveedores y encadenamientos también limita el beneficio potencial de la industria al resto de la economía local en materia de transferencia de tecnología y generación de valor agregado.

Dada la tendencia a la integración de los eslabones de la cadena productiva, los tiempos entre proceso y proceso tienen que ser minimizados para responder con eficacia y rapidez a las demandas de la moda.

El apoyo a los empresarios locales debe incluir recursos financieros y asistencia técnica directa durante todo el proceso de fortalecimiento de capacidades productivas y tecnológicas.

Con el reordenamiento del mercado, así como con el auge del sistema de ‘paquete completo’, la ventaja competitiva derivada de los bajos salarios parece representar solo una fracción pequeña de la cadena de valor del sector. Otro tipo de factores, como el tiempo, adquieren mayor importancia para competir con ventaja en el mercado internacional. En las circunstancias actuales, el factor distancia, las economías de localización y los sistemas “justo a tiempo” contribuyen decisivamente a definir la ventaja competitiva del sector.

Aprovechar la existencia de parques industriales para implementar en los mismos una estrategia para convertirlos en clusters relacionados al sector textil confecciones. Promoviendo una participación mayoritaria de PYMES y microempresas.

Ampliar la capacidad productiva de las PYMES y microempresas en esquemas de asociación temporal para compras o ventas conjuntas. Atención de determinados pedidos que exceden la capacidad de producción individual.

Fomento y asistencia para la mejora productiva de PYMES y micro-empresas, y para la formalización de las unidades informales del sector mediante:

- Fomento al desarrollo competitivo de PYMES, incluido apoyo a redes empresariales y consolidación de clusters, mejora tecnológica y financiamiento general.
- Promoción de políticas y programas de competitividad de foco social (apoyo a formas de organización y mejora de prácticas de sectores informales urbanos y productores rurales de muy baja productividad).
- Reducción de la informalidad, eliminando trabas para la constitución de empresas.
- Renovación de equipamiento en PYMES.
- Elevar la productividad media de las PYMES.

Identificar procesos donde es posible desarrollar una articulación exitosa en el corto plazo, o donde sea viable contar con

capacidades locales de abastecimiento, por ejemplo temas como los servicios de acabado: planchado lavado, etiquetado o decoloración. Mantenimiento de maquinaria y equipo, lo cual no requiere una calificación profesional si no técnica (con menor plazo de maduración), o los servicios de supervisión y control de regulación ambiental.<sup>103</sup>

Todas estas acciones se tienen que desarrollar en un marco donde se eviten las distorsiones de precios y competencia desleal entre zonas francas y los productores nacionales, mediante la puesta en marcha de controles y supervisión de la producción en las zonas francas.

### 3. Fomento a la generación de valor agregado.

Los objetivos específicos que se buscan son los siguientes:

- Propiciar el cambio de la maquila hacia procesos de paquete completo para una mejor interrelación con los compradores de prendas de vestir (Detallistas, Comercializadores y Fabricantes de marca)
- Diversificar la exportación hacia productos de mayor diferenciación, calidad e intensidad tecnológica, e integrar las cadenas verticalmente para agregar mayor valor aprovechando ventajas existentes y desarrollando nuevas

El valor agregado en las prendas de vestir es una de las tendencias que muchas empresas a nivel internacional asumieron para enfrentar la “invasión” de prendas en gran volumen y bajo costo que provenía y provienen de los países asiáticos. Está íntimamente relacionado a la elevación de la competitividad. Muchos países que están mejor preparados para los nuevos retos que plantea la situación actual de liberación del mercado mundial y la crisis económica han optado por el desarrollo de productos con mayor valor agregado, por tanto de mayor calidad y mayor precio, apuntando a nichos de mercado que pagan por calidad, cumplimiento de estándares ambientales y laborales y a los que no les afecta pagar un poco más por las prendas que adquieren.

Esto quiere decir que exportando menor cantidad de SME<sup>104</sup> obtienen mayor cantidad de ingresos que los que exportan grandes volúmenes de prendas que se orientan a prendas de poco valor agregado.

Todo proceso de añadir valor agregado está muy relacionado al mejoramiento de la competitividad. Este aspecto se logra, además de la provisión de maquinaria y equipo con tecnología de punta, con la capacitación y elevación de las habilidades de la mano de obra con la que se cuenta. No se puede pensar en una elevación de la competitividad si es que no desarrollamos cursos y talleres que eleven las aptitudes y capacidades de los trabajadores.

Es necesario señalar que dado el mayor nivel de avance e integración del sector alcanzado en este país debe considerarse como parte de la política industrial la opción de promover el desarrollo de las empresas orientadas a la producción de bienes de capital para la industria textil - confecciones. Esto permitiría complementar los otros aspectos señalados para fortalecer los encadenamientos y la generación de valor agregado.

La calificación de recursos humanos permitirá que las acciones en este campo den prioridad al mejoramiento de los procesos y las técnicas de trabajo en las distintas fases de la cadena los cuales son incluso mucho más relevantes, tienen un menor costo, reducido tiempo de implementación, así como de mayor impacto (al implicar elevar la capacidad de los individuos, grupos y empresas) que la adquisición de nuevas tecnologías, maquinaria y equipo.

Por otro lado, el tránsito de la fabricación de prendas masivas y de bajo costo al de prendas con mayor valor agregado debe ir de la mano con una mayor y más profunda relación con los compradores. Que estos comprueben que la empresa está en la capacidad de desarrollar procesos más complejos y que guarda y aplica las normas más exigentes de estándares de calidad en el aspecto laboral, productivo y de medio ambiente. En la opción de los compradores (detallistas, comercializadores o propietarios de marca) el escoger a un proveedor significa

un proceso donde la confianza juega un papel preponderante. En muchos casos se orientan por un nuevo proveedor si están convencidos y existen las evidencias que este nuevo proveedor es mejor o superior a otro que están dejando de lado. Es parte de la competencia.

En tiempos de crisis esta selección de proveedores obliga a que la competencia se haga de manera descarnada y aquí se juega la permanencia de empresas, o el abandono de muchas, al no haber podido cumplir con las exigencias.

En suma, las acciones para generar mayor valor agregado pasa por dos grandes ejes por un lado el relacionado con el equipamiento, donde se requiere la actualización de maquinaria y equipo que permita la elaboración de prendas más especializadas, para lo cual se puede establecer líneas de crédito y exoneraciones en la importación de esta maquinaria y equipo, el contacto con empresas proveedoras de esta maquinaria y equipo que garanticen un adecuado mantenimiento y los repuestos para evitar tiempos muertos.

Por otro, lo lado relacionado con los recursos humanos a través de programas de capacitación y adiestramiento a los trabajadores que vienen laborando en las empresas, sobre todo en “mandos medios”, que tienen que ver con el personal calificado y con especializaciones, como mecánicos, supervisores en calidad, capacitadores, expertos en tráfico internacional, planeación estratégica, entre las más importantes. Esta estrategia debe ser asumida de manera coordinada por el gobierno conjuntamente con la empresa privada y las universidades y escuelas técnicas relacionadas al sector textil y confecciones.

Finalmente, respecto a los posibles programas de capacitación existente o por desarrollar es necesario que los mismos eviten caer en las ineficiencias detectadas en la oferta actual de capacitación técnica, tal como se señala en Portocarrero (2009) al analizar las debilidades del sector para Nicaragua. Dichas debilidades se originan, entre otros, en una falta de

definición adecuada del grupo meta, así como de un diseño del plan curricular que considere las necesidades de los asistentes.

#### 4.2.1.3 Sostenibilidad ambiental

##### 1. Aprovechar potenciales ventajas de producción ambientalmente amigable

El objetivo que se plantea en este aspecto es:

Potenciar y difundir las actividades realizadas por empresas que desarrollan actividades donde utilizan productos ecológicos que le brindan ventajas comparativas.

El caso de la empresa COMAMNUVI en Nicaragua es emblemático. Dicha empresa utiliza el algodón orgánico para la producción de sus prendas y la orientación de su producción hacia la cadena de “comercio justo”. Ello nos presenta una ruta que se puede seguir para que, además de apoyar procesos que amplían el mercado de insumos orgánicos, se logren productos que son adquiridos por segmentos de mercado que están en la capacidad de pagar más por producto final.

La estrategia se orienta a difundir las ventajas que logran empresas que utilizan y aplican procesos para que se puedan replicar, estableciendo incentivos a la utilización de mejores prácticas ambientales.

Alternativa que, tal como fue mencionado en el Diálogo Nacional<sup>105</sup>, puede ser aprovechada especialmente por micro, pequeñas y medianas empresas, dadas las características de los mercados de productos orgánicos. Sin embargo, para las grandes empresas la certificación ambiental y laboral podría ser un mecanismo de diferenciación y competitividad a utilizar.

##### 2. Mejorar sistemas de supervisión y control de cumplimiento de normas ambientales.

Los objetivos que se tratan de lograr en este aspecto son:

- Producir con las mejores prácticas ambientales y transferir a los agentes de las cadenas los conocimientos y tecnologías

que les permitan integrar dichas prácticas en sus procesos productivos. Lo que sería responsabilidad principal de las empresas, sus asociaciones y el sistema educativo.

- Armonización y coordinación de políticas ambientales para la competitividad y el desarrollo productivo. En lo cual deberían participar el sector público, representantes empresariales y del sector social.
- Lograr que se modifiquen las tendencias de especialización en exportaciones ambientalmente sensibles, introducir prácticas ambientales amigables. Donde será crucial la actitud y acción que realicen tanto empresarios y sus instancias de coordinación, como instituciones del sector social y del educativo.
- Reforzar las bondades de la legislación medio ambiental promoviendo una mayor inversión para lograr que se cumpla. Asumido fundamentalmente por el sector público con apoyo de instituciones del sector social y asociaciones empresariales.

En el caso de Nicaragua existe una adecuada legislación ambiental y el problema se presenta por un lado debido a la carencia de recursos humanos (calificados) y financieros para hacer cumplir esa legislación (ver texto citado a continuación) y por otro por la no adecuación de las empresas a las normas que garanticen una producción libre de contaminación.

“Para el centro Humboldt, el problema más importante es la cada vez menor cantidad de recursos humanos y económicos con los que cuenta MARENA, que es la institución a cargo de la supervisión de las empresas. (...) Una de las consecuencias más importantes de esta constante reducción de recursos para MARENA, es la cada vez menor capacidad de monitoreo por parte de esta institución, lo que se ha traducido en que la responsabilidad del cumplimiento de las normas recaiga casi enteramente en las empresas.”<sup>105</sup>

Los estándares de calidad y armonía con el medio ambiente son exigidos por los

compradores de las grandes empresas pues en caso de incumplimiento pueden recibir severas sanciones económicas y también de imagen institucional al ser denunciados por haber transgredido normas que afectan el medio ambiente. Los Estados Unidos están siempre a la búsqueda de ello para impedir ingresos de prendas que no han cumplido con las normas medioambientales establecidas.

El uso adecuado de recursos y el manejo responsables de los procesos productivos es hoy por hoy un factor de competencia empresarial que no debe ser descuidado ni dejado de lado. Por otro lado la sostenibilidad de un sector en el largo plazo se relaciona directamente con que en el presente se tenga una gestión que considere fundamental su relación con el ambiente físico en el cual se desenvuelve.

La presencia de organismos como el Centro Humboldt (Asociación civil sin fines de lucro) ayuda al desarrollo de estudios pertinentes sobre medio ambiente y contaminación, lo cual permite tener información técnica independiente sobre los problemas pendientes de solución en el sector. Lo cual debería servir, tanto a las instituciones del sector público, como a las empresas para que diseñen sus estrategias de intervención y reconozcan el estado real de la situación medioambiental en que se desenvuelven.

En la aplicación de normas que tengan que ver con la preservación del medio ambiente es necesario que participen activamente las universidades e instituciones estatales o paraestatales. Que se doten del equipamiento necesario aprovechando que existen una serie de organismos internacionales que tienen líneas de apoyo y/o financiamiento para el desarrollo de esas tareas.

La estrategia se orienta a promover la consecución de líneas de apoyo y/o financiamiento de organismos internacionales para que desarrollen programas concretos de resguardo medioambiental en los diferentes procesos que se dan en el sector textil confección que pasan por la capacitación. De igual manera que se cumpla la legislación

vigente en el país. Por último incorporar a la sociedad civil (incluyendo al empresariado) y a los gobiernos locales en una cruzada de defensa del patrimonio medioambiental con incidencia en lo relacionado al sector textil confecciones.

En lo que al cumplimiento por parte de las empresas de la normatividad vigente se presentan dos aspectos por un lado el de las empresas medianas y grandes vinculadas al sector exportador y que como se ha señalado incumplen con la legislación vigente<sup>107</sup>, en este caso las acciones anteriormente mencionadas de reforzamiento de los organismos de supervisión serían la base para solucionar este problema. En la medida que se cuente con una fiscalización oportuna, que se apliquen sanciones efectivas y se haga un seguimiento estricto se logrará que estas empresas, apliquen efectivamente los procesos productivos adecuados para llegar a una industria sostenible ambientalmente.

Por otro lado se encuentran las empresas de menor tamaño, que tienen poca relación con la cadena de exportación, por lo cual si es que estas unidades pretenden ser parte de la misma deben apuntar a establecer, instalar y acceder a mecanismos, procesos y tecnología que cumplan con el cuidado del ambiente.

Esto a su vez implica que existan las facilidades para acceder a la información, tecnología y conocimientos, sobre el tema en forma suficiente, oportuna y constante, para los agentes de la cadena textil y - confecciones y facilidades financieras para la implementación de prácticas adecuadas.

En este sentido las estrategias a ejecutar se deberían concentrar en tres aspectos:

- Difusión de la normatividad existente a nivel internacional y nacional respecto al ambiente para cada una de las fases de la cadena productiva. Lo cual a su vez debería incidir en los costos y beneficios individuales y colectivos del cumplimiento o no de las reglas establecidas. Aparejado a una adecuada información sobre los mecanismos

y recursos con que cuenta el sector para cumplir con las medidas vigentes.

- A fin de realizar lo anterior se hace imprescindible una revisión de la legislación nacional y evaluar su adecuación a los estándares internacionales. Así mismo contar con personal calificado en la aplicación de las normas existentes, agilizar y uniformizar los procedimientos de fiscalización y verificación del cumplimiento de las mismas. Diseñar mecanismos que vayan más allá de la sanción monetaria para aquellos que incumplan con los requisitos y se centren en la aplicación de planes de gestión ambiental para facilitar que las empresas implementen en el corto plazo los estándares ambientales.
- Promover el desarrollo de empresas e instituciones públicas y/o privadas que provean de los bienes y servicios relacionados con el cuidado ambiental. Incentivar las inversiones en investigación y desarrollo para mantener actualizado al sector en el tema, en el diseño de programas de formación especializados para trabajadores, empresarios, mandos intermedios y gerenciales, así como para funcionarios públicos y de instituciones de la sociedad civil vinculadas al seguimiento de normas ambientales.
- Establecer fondos especializados para permitir que estas empresas puedan acceder a los recursos necesarios para cumplir no solo la normatividad, sino las exigencias que sobre el tema impone participar en mercado externos, cada vez mas exigentes.

Acciones complementarias en este tema, serían incorporar dentro de los contenidos escolares y académicos los principios básicos que deben respetarse para una producción “limpia” que no afecte el medio ambiente. Generar incentivos que premien a las empresas que cumplen con las disposiciones legales mediante reconocimiento social.

## 4.2.2 Guatemala

### 4.2.2.1 Acceso a mercados

#### 1. Análisis de mercado para definir y dirigir segmentos a atender.

Los objetivos específicos que se plantean en este punto son:

- Lograr una mayor presencia en nuevos mercados internacionales, reduciendo la volatilidad que se asocia potencialmente a una alta dependencia comercial con respecto a pocos mercados de exportación.
- Desarrollo de una política comercial para ingresar a otros mercados más agresiva.

El desarrollo de los mercados se ha hecho de manera espontánea y siguiendo criterios que han sido impuestos por las empresas que se han ubicado en las zonas francas dedicadas a elaborar procesos de maquila o paquete completo. Más del 80% se orientan a un solo mercado de exportación que son los Estados Unidos de Norteamérica.<sup>108</sup>

Esto puede ser considerado como positivo pues se trata de un mercado con una gran demanda, que esta consolidado y es uno de los más grandes compradores del mundo, sin embargo, cuando éste entra en crisis enfrenta y crea serios problemas. Lo que viene ocurriendo actualmente, es un buen ejemplo de estos efectos negativos, donde fruto de la crisis financiera mundial (que afecta severamente a los Estados Unidos) se ha generado una contracción de la demanda de productos finales (como confecciones), perjudicando a los proveedores de este mercado, especialmente a aquellos que como Guatemala tienen una elevada dependencia del mismo.

Asimismo, es necesario desarrollar análisis y estudios de mercado para reorientar la producción a otros segmentos de mercado que puedan absorber producción que no logra colocarse en el mercado tradicional.

Complementariamente a lo mencionado es necesario diseñar un mecanismo de asesoría y acompañamiento a los empresarios especialmente a los de menor tamaño, que tienen menos experiencia en el diseño de estrategias de abordar mercados.

Este análisis de mercado debe incluir igualmente las potencialidades propias de los productos que se exportan, determinando los de mayor proyección. A partir de este análisis se podrán ubicar los segmentos de mercado donde será más fácil colocar los mismos.

La estrategia referida al análisis de nuevos mercados pasa por una determinación de los productos y procesos más relevantes de la industria en el país y luego con esa información analizar y determinar los mercados y segmentos que podrían ser atendidos con ventajas comparativas y/o competitivas.

Hacer efectivo el estudio de nuevas oportunidades, implica que la información de los mercados sea difundida, no solo lo referente a precios, volúmenes o condiciones de compra, si no también estándares y normas técnicas de los productos y procesos exigidos.

Aunado a lo anterior se encuentra la cooperación público - privada para establecer un mecanismo activo de inteligencia de mercados, que permita contar con información adecuada, detallada, pertinente y suficiente sobre el funcionamiento de los mercados actuales y potenciales. Para que, al ponerla a disposición de los agentes del sector de forma ágil, transparente y oportuna, les facilite la toma de decisiones acerca de sus actividades empresariales.

Se incluye en este punto lo relacionado al diseño de una estrategia de negociaciones comerciales activa y con participación de los agentes que representan a la cadena textil y - confecciones, eficiente y que responda a los cambios frecuentes que hay en este mercado.

Lo cual podría incluir entre otros aspectos:

- Apoyo a la promoción y el mercadeo internacional.

- Consolidar la política de negociación multilateral cuando esta sea viable entre los países de la Región Centroamericana.
- Acceso a estudios, documentos referidos a las características de los mercados en distintos países, así como a las especificaciones técnicas que están siendo demandadas en los mismos.
- Promover una negociación de acuerdos comerciales con países y bloques extra-centroamericanos a fin de ampliar y diversificar mercados para los productos y servicios que permitan a las cadenas Textil y Confecciones incursionar en nuevos espacios en condiciones de competencia equitativa a la vez que incentiven el desarrollo de nuevos conocimientos formando estrategias de colaboración con agentes locales.
- Asistencia financiera (particularmente para PYMES) a las empresas que participen en ferias, encuentros y/o road shows nacionales e internacionales.

## 2. Transparencia del mercado nacional.

Establecer marco adecuado para la venta de producción de exportación en el mercado local (evitar distorsiones de precios y competencia desleal entre zonas francas y otros productores nacionales)

La estrategia se desprende de lo mencionado. Es decir que se cumpla con la legislación vigente.

### *4.2.2.2 Complementariedades y encadenamientos entre los distintos actores del sector*

#### 1. Agrupación de productos y servicios.

Entre los objetivos específicos podemos señalar:

- Facilitar las compras y ventas de conjunto por las PYMES y microempresas.
- Lograr asociatividad en los procesos que se desarrollan para el abastecimiento del mercado local.

- Disminuir los costos y masificar la capacitación para elevar el nivel de competitividad en las PYMES y microempresas.

La producción demandada en muchas oportunidades excede los niveles de producción de las PYMES y microempresas que tratan de abastecer ese pedido. La mejor manera es lograr que esa producción se agrupe para así cumplir con la demanda específica. Esta actividad aparentemente simple es bastante delicada pues implica la unidad de acción entre diversos productores que muchas veces no están acostumbrados a trabajar de manera conjunta, además de ser muy celosos para compartir conocimientos y procesos. Es necesario que haya un periodo de conocimiento para que empiece a consolidarse la confianza entre ellos.

Una forma de iniciar este proceso es mediante mecanismos de compra conjunta, es decir que se agrupan para comprar insumos y accesorios que trae como consecuencia una disminución de los costos al comprar mayor volumen. Posteriormente a este tipo de actividades se podrá intentar realizar una “agrupación” de oferta, que implica un mayor desarrollo de confianza y compartir conocimientos.

La capacitación de manera individual es muy costosa y difícil de conseguir tiempo y financiamiento para ello. Por esta razón lo más conveniente es trabajar con grupos que pueden ser reclutados de distintas empresas y de esa manera disminuir costos que se reflejan en tiempo y materiales que se dedican a esa actividad.

“La unificación de las PYMES puede contribuir para aumentar la competitividad en cuanto a producir mayores volúmenes en menor tiempo y teniendo un valor agregado a la producción, como lo es mejores acabados, diferentes hilos, etc.<sup>109</sup>”

La estrategia está entonces en propiciar encuentros entre PYMES y microempresas donde ellos mismos descubran las potencialidades que trae consigo el trabajo asociativo, estableciendo políticas de compra

conjunta para medir sus posibilidades y dar el salto cualitativo hacia una mayor agrupación de la oferta. Esto podría ser auspiciado tanto por organismos del sector público como por las asociaciones empresariales existentes. De igual manera, establecer contacto con instituciones que se dedican a la capacitación en los diferentes procesos de la producción de prendas de vestir para que se puedan diseñar cursos y programas que se orienten a elevar el nivel de competitividad de los trabajadores sería de gran utilidad para el sector.

Dicha capacitación, sin embargo, deberá tomar en cuenta las limitaciones que se han presentado en programas de formación actualmente desarrollados, como la falta de participación de los operarios en el diseño de los programas de capacitación a fin de que éstos atiendan a sus prioridades y necesidades, de recursos financieros, así como de motivación de los operarios (Prado y Pineda 2009: 66) a fin de evitar repetir los problemas que hoy impiden el éxito de las acciones de formación y capacitación.

## 2. Promoción de sectores complementarios y de servicios productivos, relacionamiento con empresas existentes.

Las políticas de encadenamiento deben tener el enfoque de competitividad que permita contar con una disponibilidad de distintas gamas de servicios en los espacios físicos (en este caso fundamentalmente zonas francas) donde se desarrollan actividades vinculadas al sector externo. Una gran parte de cadenas de valor de productos finales consiste en servicios que incluyen la infraestructura física como transporte y telecomunicaciones, las cadenas de marketing y distribución, los diseños y la publicidad, servicios de ingeniería y consultoría, servicios financieros de distinta índole incluso los procedimientos aduaneros.

Es decir, contar con servicios de calidad es un factor determinante en el desarrollo del cluster textil - confecciones. Si bien existe ya un cierto número de empresas de mediano y pequeño tamaño, ofreciendo estos servicios, la provisión es aún insuficiente si se piensa

en tener un sector creciente y competitivo, orientado al desarrollo de productos y procesos de alto valor agregado. Se hace imprescindible promover que un número creciente de nuevas empresas (nacionales y extranjeras) participen de este mercado ofreciendo estos servicios bajo distintos esquemas de subcontratación y otras formas de asociación empresarial.

El desarrollo de servicios con alto componente tecnológico que apoyen el proceso de producción debe ser un objetivo principal de “encadenamiento”. Es importante fomentar el desarrollo de servicios logísticos, de control de calidad, comercialización y consultoría técnica, que se engloban en el concepto genérico de servicios a las empresas.

### 3. Fomento a la generación de valor agregado.

Esta estrategia ya ha sido considerada para el caso de Nicaragua y se aplicarían las mismas actividades para su implementación en Guatemala.

#### 4.2.2.3 Innovación, investigación y desarrollo

El objetivo general de esta intervención es lograr definir y poner en marcha una agenda de innovación en el país, orientada a crear cadenas de cooperación, alianzas de investigación y desarrollo (I+D) e innovación, y capacitar recursos humanos para la adaptación tecnológica, focalizadas en temas que se han considerado prioritarios en la propuesta de reconversión.

Siendo sus objetivos específicos:

- Lograr un avance en innovación mediante la aplicación de procesos de I+D que se plasmen en diseños para una diferenciación y mejoramiento de la eficiencia en los procesos y productos/servicios que se brinden.
- Que la mayoría de trabajadores y empresarios del sector estén incorporados en procesos de I+D.
- Lograr elevar la productividad media en PYMES y microempresas a través de la introducción de prácticas gerenciales,

adaptación y renovación de equipos y procesos.

- Lograr elevar la productividad de los productores PYMES y microempresas de insumos y accesorios.
- Fortalecimiento de sistemas nacionales de innovación, y apoyo a redes regionales de cooperación orientados a la investigación y desarrollo y a la innovación en calidad, y en prácticas gerenciales, productivas y comerciales.

Entre las estrategias fundamentales para contar con una cadena textil - confecciones competitiva está la mayor (y mejor) inversión en I+D para crear o desarrollar nuevos productos para nuevos mercados (incluso para los ya existentes) así como el uso de tejidos mejorados, analizar la posibilidad de dinamizar este tipo de producción entre las PYMES que ya se dedican a la elaboración de telas. Así, se podría tener una estrategia dirigida a fomentar la elaboración de tejidos mejorados, con diseños, mejor calidad etc. Y por otro lado incentivar el vínculo con actores como la empresa guatemalteca que elabora prendas exclusivas con diseños nacionales.

Buscar que estos procesos se orienten por un lado a lograr diferenciación productiva, lo cual a su vez está relacionado con las estrategias de acceso a nuevos mercados, elemento que inicialmente lideraría el proceso, ya que es poco probable tener éxito al incentivar I&D desvinculada de las tendencias de la moda y la demanda, actual y potencial.

Con miras a un mejor servicio, se debe invertir en tecnología de producción para mejorar las opciones de contar con una plataforma de abastecimiento eficiente en productos, procesos y servicios requeridos por los procesos más sofisticados como el paquete completo, el justo a tiempo o estrategias de atención a mercados de moda o temporada.

Las empresas vinculadas al sector externo deberán considerar dentro de sus decisiones de inversión canalizar recursos hacia la I+D,

considerando las condiciones actuales del comercio internacional de mayor competencia, con mercados fluctuantes y restricciones en la demanda, que los obliga a introducir cambios en sus procesos, técnicas y donde la adaptación y flexibilidad generan cada vez mayores restricciones a la producción tradicional.

Al margen de las inversiones que las empresas destinen a sus propios procesos de I+D, debería ser posible establecer un fondo con recursos (no exclusivamente financieros) del sector público, la cooperación internacional y los empresarios, que apoye el desarrollo de I+D especializado en textil - confecciones, así como los procesos de transferencia, aplicación y formación al interior de las empresas.

Insertarse en cadenas internacionales de forma activa requiere lograr producir bajo estándares de calidad y productividad internacionales, enfocar el desarrollo de adaptación, generación y uso de tecnología en el cumplimiento de estos estándares, usando por ejemplo las calificaciones ISO. Este es un punto central en el logro de mejoras sustanciales en las PYMES y microempresas que participan (y participarían) de la cadena internacional.

Los instrumentos de desarrollo de factores competitivos locales no pasa solo por el desarrollo de factores tangibles como la infraestructura, si no, fundamentalmente, por la promoción de los factores intangibles como el conocimiento local, lo que significa tener una política activa en lo que a investigación y desarrollo se refiere.

Sólo mediante el fortalecimiento de las capacidades productivas y tecnológicas locales puede la industria textil confección avanzar hacia actividades con mayor valor agregado local. En la medida en que esto suceda la maquila se transformará, integrándose definitivamente al proceso productivo local.

Establecer mecanismos de asistencia técnica entre las PYMES y micro empresas para lograr que las mismas logren la estandarización de productos y servicios productivos vinculados a

las demandas de la cadena textil y confecciones inserta en el comercio internacional.

Entre las prioridades que los procesos de investigación y desarrollo deberían tener, está el área de diseños para diferenciación de productos y el aumento de las opciones para compradores y contratistas.

Los cuellos de botella relacionados con la calidad y tiempos de entrega podrían ser enfrentados al establecer estándares en procesos de mecanización, automatización y control de calidad de la producción de las PYMES y micro empresas.

Posibles intervenciones a realizar:

- Investigación y Desarrollo para innovación, diferenciación y mejora de la eficiencia en procesos y productos/servicios.
- Estrategias de innovación y adaptación tecnológica.
- Reconversión tecnológica de PYMES y micro empresas.
- Trasladar prácticas de las empresas exportadoras a las empresas orientadas al mercado local, elevando los niveles de eficiencia productiva nacional.
- Sistemas y redes de cooperación de innovación, investigación y desarrollo en calidad, en prácticas gerenciales, productivas y comerciales.
- Ampliar el uso de sistemas informáticos en la aplicación de diseños.
- Producir con las mejores prácticas ambientales y transferir a los agentes de las cadenas los conocimientos y tecnologías que les permitan integrar dichas prácticas en sus procesos productivos.
- Reducción de tiempos de respuesta.
- Promover procesos de investigación y desarrollo que se vinculen al desarrollo de la PYMES.

#### 4.2.2.4 Desarrollo de capital humano y social

##### Objetivos:

- Contribuir a la inclusión en las cadenas productivas vinculadas al sector de una mayor cantidad de personas, empleando mecanismos para la generación de fuentes de empleo y la operación de redes de cooperación vinculadas a los productos y servicios de las primeras.
- Promover mecanismos participativos de consulta e intercambio, a nivel nacional, en los que puedan concurrir los representantes de los actores públicos, empresariales y trabajadores de las cadenas productivas a fin que se integren o conozcan y debatan entre ellos las estrategias y políticas comercial, industrial y de inversión.
- Desarrollo de una cultura exportadora que involucre a la población en general, iniciando programas de articulación de temas referidos al comercio exterior, competitividad, calidad, desarrollo sostenible, entre otros en el sector educación, sea este técnico, profesional e incluso secundario.

Si un país quiere ganar participación de mercado, o al menos mantenerse en la competencia, es imprescindible que avancen en los eslabones de la cadena, en los que pueden agregar mayor valor, ello requiere, a su vez, una educación apropiada, entrenamiento y capacitación del capital humano, Asimismo, para avanzar en la cadena de valor es fundamental una mayor interrelación y transferencia de conocimientos y soluciones integradas entre los productores y compradores

Como parte del proceso de construcción del capital social la ampliación de mecanismos de participación de los agentes del sector en la definición de propuestas, estrategias y / o políticas es central. En ese sentido se destacan dos acciones, entre otras más que se podrían proponer, la primera se vincula a lograr una base, cada vez más amplia, de sectores involucrados en el devenir económico del

país, así la idea es fomentar la participación de organizaciones de la sociedad civil en la formulación de las políticas vinculadas a la cadena textil - confecciones, así como las estrategias específicas en que se traducen y en el seguimiento de las mismas a nivel nacional.

La segunda actividad se refiere a poder lograr la incorporación activa de representantes de las empresas que participan de las cadenas textil, confecciones en los procesos de negociación comercial internacional. No solo de las empresas que están ya participando del mercado externo, sino además de aquellos hoy orientados al mercado local, a fin que puedan, conocer la realidad del comercio exterior, y transmitírselo a sus asociados, y que a su vez hagan llegar sus ideas y propuestas en estos espacios.

Mejorar las condiciones de trabajo en la PYMES y micro empresas nacionales, en particular aspectos relacionados con seguridad e higiene requisitos exigidos por la demanda internacional y donde los niveles de cumplimiento son aún bastante bajos.

Lo cual podría ser incentivado, por ejemplo, al crearse programas público-privados de asistencia para implementar procedimientos y mejoras en estas empresas, establecer sistemas como un sello de calidad de diferentes grados para aquellos que cumplan con incorporar las medidas necesarias en el tema, lo cual podría a su vez calificarlas para participar de procesos de comercio internacional, entre otros mecanismos similares.

Elevar el nivel de las condiciones laborales de los trabajadores, incorporando la perspectiva de género, como un mecanismo para lograr una industria no sólo más competitiva si no también responsable socialmente. Incorporar una visión de género en la legislación laboral, en la formación de supervisores, en las negociaciones, en las políticas y en las prácticas empresariales.

Con la aparición de nuevas formas de producción y la diversificación menos acentuada

de los procesos productivos involucrados en la producción de prendas de vestir, se hace necesario contar con una mano de obra con mayor calificación, nuevos conocimientos técnicos, es decir se debe aumentar las capacidades de los trabajadores para poder mantener una posición no solo atractiva para nuevas inversiones, si no para el desarrollo de una plataforma local de proveedores en las distintas fases de la cadena productiva, para responder con eficacia y rapidez a los requerimientos de la demanda (a las demandas de la moda).

Para lograr cumplir con objetivos de escalamiento tecnológico y de elevar la competitividad del sector hacen falta esfuerzos en el desarrollo de estrategias de formación técnica y profesional así contar con personal que contribuya al logro de los objetivos mencionados. Idea que se refuerza y complementa con los aportes del taller realizado en Guatemala<sup>110</sup>.

“El fortalecimiento de los centros de formación a fin de que éstos vayan creando condiciones en áreas como el diseño y la moda. Esto es esencial a fin de fomentar la innovación y la generación de valor agregado.

(...) Es fundamental desarrollar programas pilotos de formación integral para el desarrollo (capacitación, formación de moda, desarrollo humano, legalización). Es igualmente importante crear y/o fortalecer una institución “paraguas” que facilite la integración del sector.”

Hay que realizar esfuerzos para mejorar y crear programas de educación superior orientados a generar capital humano que fortalezcan las capacidades de la industria. Estrechamente ligado está la falta de articulación entre el sector productivo y las universidades. Los vínculos entre estos dos actores son esenciales para la difusión de conocimientos y la construcción de capacidades tecnológicas locales.

Como fue mencionado en las reuniones con empresarios<sup>111</sup> las necesidades de calificación

de operarios son distintas en las empresas maquiladoras o grandes donde los mismos se especializan en determinadas actividades, de aquellas que tienen las pequeñas o micro empresas que requieren personal multifuncional que conozcan de varias operaciones.

Facilitar esfuerzos colaborativos de otros actores para lograr un mayor respeto en el cumplimiento de la legislación laboral, consistente con los estándares laborales internacionales. Utilizando como estrategia para acceder al mercado (nuevos nichos, potenciales mercados) la certificación obtenida por el cumplimiento de las normas internacionales, nacionales, e incluso en este caso las propias de los empresarios que tanto en el tema ambiental como laboral cuentan con estándares y códigos de conducta ya establecidos.

Promover la adopción de la iniciativa Worldwide Responsibility Apparel Production Certification Program (WRAP). Este programa consiste en la certificación de fábricas maquiladoras como empresas respetuosas de los derechos humanos. El WRAP es un programa de certificación elaborado en los EEUU por la asociación de fabricantes de ropa y apoyado por empresas grandes que en algunos casos, han sido reacias a la libertad de organización sindical.

Difundir y proseguir con los esfuerzos por promover la incorporación de empresas al Código de Conducta Laboral creado en 1997 por VESTEX y revisado y perfeccionado desde ese entonces por el sector vestuario y textiles para converger con los estándares laborales internacionales. La gremial de exportadores de vestuario y textiles de Guatemala (VESTEX), tiene un Código de Conducta bastante completo y organiza cursos de capacitación en la aplicación del Código, así como en los contenidos de la legislación laboral nacional e internacional.

Desarrollar programas regulares de capacitación y formación profesional en materia de salud y seguridad en el trabajo, así como programas universitarios de grado en esta materia. La administración del trabajo requiere

de técnicos y profesionales con conocimientos sólidos en salud y seguridad en el trabajo, incluida el análisis y la prevención de riesgos ocupacionales en el lugar de trabajo, y en general, de sistemas de gestión de la previsión de tales riesgos en empresas e instituciones.

Difundir información referida a las leyes y reglamentos en materia de condiciones de trabajo, seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, a fin que tanto empleadores como trabajadores tengan un conocimiento adecuado de las mismas.

Como fue mencionado en el punto relacionado con la Innovación y desarrollo tecnológico. Un factor fundamental en el camino hacia escalamientos industriales y el logro de un sector capaz de competir internacionalmente lo constituyen las capacidades de absorción, entendidas como la habilidad para reconocer el valor de nueva información, asimilarla y aplicarla a fines comerciales. Éstas son fundamentales para que las empresas locales aprovechen la tecnología transferida por medio de la cadena exportadora. En este sentido es necesario hacer mayores inversiones en la formación de capital humano, en investigación y desarrollo, y en el fortalecimiento de las instituciones de educación superior y sus vinculaciones con el sector empresarial, para sacar mayor provecho de la presencia de empresas multinacionales. El desarrollo de estas capacidades a su vez generaría,

mayores incentivos para que las empresas multinacionales transfirieran actividades de mayor complejidad tecnológica.<sup>112</sup>

Fortalecer las asociaciones empresariales en las concentraciones empresariales. Las asociaciones empresariales son la voz colectiva de las concentraciones de empresas, brindándoles una identidad colectiva. Estas pueden jugar un papel importante a la hora de articular las demandas del sector privado, así como en proveer servicios a las empresas.

Entre esas funciones adicionales se podrían mencionar las siguientes:

- Asesoramiento a instituciones y gobiernos locales sobre el diseño de políticas y estrategias apropiadas.
- Formación de redes de empresas, sus proveedores, instituciones financieras, centros de investigación, universidades y oficinas públicas.
- Provisión directa de algunos servicios como información sobre nuevos mercados, participación colectiva en ferias comerciales internacionales, servicios generales de gestión empresarial y asistencia financiera.
- Facilitar conexiones externas de la concentración empresarial, participando en redes internacionales de asociaciones empresariales.<sup>113</sup>

## 5. CONCLUSIONES GENERALES

Ambos países requieren modificar sus estrategias de promoción del sector exportador de textiles y confecciones, en el sentido de las EDSAC para que los beneficios de la inserción internacional sean sostenibles y coadyuven al desarrollo económico y social nacionales.

Nicaragua tiene en el sector textil y - confecciones el más activo de sus rubros productivos, con un crecimiento sostenido durante los últimos años, tanto en producción como en exportaciones. Siendo el país más competitivo de la región, con una cada vez mayor orientación hacia la producción en paquete completo.

Contradictoriamente también presenta un mayor grado de desarticulación entre el segmento orientado al mercado internacional (donde casi la totalidad de empresas son de origen externo) y las empresas nacionales vinculadas al sector. El objetivo central buscado en las políticas públicas vinculadas al desarrollo industrial y de comercio exterior ha sido el empleo, es decir, solucionar el grave problema de subempleo existente en el país. Fruto de esta circunstancia el desarrollo del sector estuvo dominado por la producción en maquila, la cual no requería relacionarse con productores nacionales.

Ante los cambios en el contexto internacional, marcado por una mayor competencia donde las ventajas comparativas (como mano de obra barata y cercanía al mercado de destino) no son suficientes para subsistir, es un momento propicio para establecer mecanismos de desarrollo del segmento de empresas nacionales vinculadas al sector y vincularlas al mercado internacional. Las opciones de ser competitivos en el mercado mundial pasan por lograr articular a los productores internacionales con los locales a fin de generar complementariedades que lo hagan sostenible en el largo plazo, y que en ese proceso los beneficios del comercio internacional se trasladen a la economía nacional.

En ese sentido realizar esfuerzos por generar una capacidad local capaz de integrarse al circuito internacional, lograr que se realice una transferencia de conocimientos y tecnología de las grandes empresas a las de menor tamaño o desarrollo, esto en un entorno económico estable, se vuelven parte de las tareas centrales que se deberían llevar a cabo si se quiere un sector textil - confecciones sostenible en el largo plazo.

El caso de Guatemala difiere del anterior principalmente en dos aspectos por un lado la participación de capital nacional en el sector orientado a las exportaciones y por otro en el grado de desarrollo de empresas locales en diferentes procesos de la cadena productiva internacional. Así, es considerado uno de los países con una de las industrias más desarrolladas e integradas de la región centroamericana. Si bien empezó, con una industria basada en la maquila, hace ya varios años se ha venido trabajando intensamente en procesos de 'paquete completo' lo que en parte ha permitido el desarrollo de sectores conexos como accesorios y servicios.

Estos puntos positivos, sin embargo, no han sido suficientes para dar un paso más allá en el desarrollo de la cadena de producción, la disminución que experimenta en las exportaciones así lo reflejan. Sus exportaciones se encuentran concentradas en el mercado estadounidense, no se ha podido desarrollar una estrategia para establecer relaciones con nuevos espacios a fin de reducir su dependencia y a la vez integrarse en cadenas de productos de mayor valor agregado.

Los avances obtenidos se ven afectados en el clima actual de competencia, si es que no se llevan a cabo acciones vinculadas, entre otras, a generar valor agregado, diversificar su clientela, formalizar y desarrollar su mercado interno.

Se ha formulado para el sector en cada país el respectivo plan de reestructuración o

reconversión, que se fundamenta en las fortalezas observadas, enfrentando las principales debilidades encontradas.

En el caso de **Nicaragua** la reconversión se enfoca en 5 ejes:

1. Enfocar las estrategias en el subsector confecciones.
2. Aprovechar ventajas exclusivas de Nicaragua en acceso a mercados.
3. Propiciar el tránsito hacia el esquema de “paquete completo”, permitiendo la producción de la prenda y todos sus componentes e incentivar las inversiones en industrias tanto de zona franca como de régimen normal.
4. Participación efectiva de las PYMES.
5. Posible línea de producción orgánica, especialmente para PYMES, modelo de cooperativas vinculadas a la exportación y régimen zona franca con claros elementos de desarrollo sostenible.

Mientras que en Guatemala se da prioridad a los siguientes aspectos:

1. Generación de un sector exportador concentrado en la generación de productos de alto valor agregado.
2. Desarrollo del sector interno.
3. Diversificación de mercado,

Siguiendo el esquema de análisis de las EDSAC, definido como marco de referencia por el proyecto, se han establecido estrategias específicas para cada país en función a las respectivas propuestas de reconversión esbozadas en el segundo capítulo.

Las estrategias planteadas para **Nicaragua** se centran en tres ámbitos: el primero referido a intervenir en ciertos marcos institucionales habilitantes, donde se prioriza la intervención en: 1) definir una política pública respecto al sector, 2) establecer un marco adecuado para la atracción de inversión nacional y

extranjera, 3) mejorar la conectividad y modernización de los sistemas logísticos y 4) agilizar procedimientos vinculados a trámites, licencias y en general acciones que tienen que realizar las empresas frente a instancias del sector público.

El segundo ámbito de acción se refiere a estrategias vinculadas a desarrollar, ampliar y mejorar las complementariedades y encadenamientos entre los actores del sector, para esto se propone actuar alrededor del encadenamiento entre empresas nacionales y extranjeras, desarrollar una cadena de proveedores calificada y promover la generación de valor agregado.

Siendo la sostenibilidad ambiental el tercer espacio de intervención alrededor de dos grupos de acciones: aprovechar potenciales ventajas de producción ambientalmente amigable y mejorar los sistemas de supervisión y control de cumplimiento de normas ambientales.

Con relación a **Guatemala** las estrategias se han agrupado en cuatro grupos, el primero se refiere a esfuerzos orientados a desarrollar un mayor y mejor acceso al mercado, mediante dos acciones: análisis del mercado internacional para definir y dirigirse a nuevos segmentos y establecer políticas para asegurar la transparencia del mercado nacional.

En segundo lugar se plantea intervenir en fortalecer aspectos de complementariedades y encadenamientos entre los actores del sector, mediante la agrupación de productos y servicios, la promoción de sectores complementarios y de servicios productivos, relacionándolos con empresas existentes y fomento a la generación de valor agregado.

Incentivar y promover una política y práctica vinculadas a desarrollar procesos de innovación, investigación y desarrollo para el sector son las propuestas en el tercer espacio, dándose prioridad a mejorar procesos actualmente existentes, vincular los resultados a la realidad de las PYMES y abrir canales para una efectiva transferencia de conocimientos.

Finalmente se incluyen una serie de actividades relacionadas al fortalecimiento del capital humano y social, empezando con las capacidades existentes a fin de mejorar y ampliar la base de recursos humanos calificados, aprovechando

la institucionalidad alcanzada para conseguir una mayor participación efectiva de diferentes sectores sociales, económicos y públicos vinculados a la cadena textil y - confecciones en la definición de rutas a seguir.

## NOTAS

- 1 Para la elaboración del presente informe se conto con la asistencia de Alfredo Coronel Zegarra Guzmán.
- 2 No se hará un análisis detallado del marco, ni de sus implicancias en el análisis del sector en cada país, ya que en cada uno de los documentos de diagnóstico elaborados por los equipos locales hay una exhaustiva presentación y discusión conceptual.
- 3 Información más detallada sobre estas estrategias puede encontrarse en Corrales (2007). Acá solo se pretende dar un marco general de dicho enfoque.
- 4 Corrales (2007), página 9.
- 5 Recuadro 1.2 de Corrales (2007), páginas 15 y 16.
- 6 Extraído de Corrales (2007), página 81.
- 7 Diversos aspectos que se desarrollan en este punto han sido tomados del trabajo realizado por Ponce, y Burga (2005).
- 8 Organización Mundial de Comercio (2008), páginas 108 y 115.
- 9 Organización Mundial de Comercio (2008), página 108.
- 10 Tabla elaborada tomando como base la información de diferentes cuadros estadístico encontrados en Organización Mundial de Comercio, (2008).
- 11 Organización Mundial de Comercio, (2008), página 115.
- 12 Tabla elaborada tomando como base la información de diferentes cuadros estadístico encontrados en Organización Mundial de Comercio, (2008).
- 13 Organización Mundial de Comercio, (2008) página 43.
- 14 Gereffi (2001), páginas. 9-37.
- 15 Tomado de la página Web de la OMC [http://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/texti\\_s/textintro\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/tratop_s/texti_s/textintro_s.htm).
- 16 En alguna bibliografía también se le conoce como ATC (Acuerdo de Textil y Confección).
- 17 Kuwayama y Cordero (2005).
- 18 Ponce y Burga (2005), página 8.
- 19 Scheffer (2003).
- 20 A partir de ese año ingresa como proveedor dentro de los 20 principales proveedores al mercado de USA.
- 21 Tomado de la página Web del Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEX) de El Salvador Trade [http://www.centrex.gob.sv/scx\\_html/icc.html](http://www.centrex.gob.sv/scx_html/icc.html).
- 22 La mayor parte de ideas que se presentan sobre este punto han sido tomadas del documento: Banco Mundial.

- 23 Tomado de Portocarrero (2009).
- 24 Tomado de Prado et al. (2009).
- 25 Ese mismo proceso se ha dado con los países andinos que se agrupan en la CAN, ante la negativa de Bolivia y Venezuela, Perú y Colombia han decidido firmar por su cuenta acuerdos que piensan los favorecerá. La Unión Europea está repensando el asunto y es probable que acepte esos acuerdos con cada país y no en el bloque original.
- 26 Los párrafos insertados se extrajeron de: Organización Mundial del Comercio (2008), página 1.
- 27 Keith Bradsher (2009).
- 28 Tomado de diversas publicaciones de diarios de Centroamérica.
- 29 Michell.
- 30 Portocarrero (2009) y Prado et al. (2009).
- 31 Corrales (2007).
- 32 Cifra obtenida de Díaz (2009).
- 33 Preocupa que aparentemente dadas las condiciones de crisis mundial esta empresa estaría por detener su funcionamiento lo que ha llevado a pronunciamientos de funcionarios del Gobierno que “harán todo lo posible para evitar esta situación”. Sin embargo, estos esfuerzos fueron fallidos pues la planta cerró el mes pasado precisamente porque no logró producir a más del 50% de su capacidad por falta de clientes. Los clientes potenciales no continuaron trabajando en el país, y otros empezaron a utilizar otro tipo de telas.
- 34 Corrales (2007).
- 35 Portocarrero (2009), página 22.
- 36 Portocarrero (2009), página 27.
- 37 Portocarrero (2009), página 23.
- 38 Resume las definiciones utilizadas en los diagnósticos elaborados para cada país. Las mismas se pueden revisar en: Portocarrero (2009) página 40, nota al pie número 38 y Prado et al. (2009), página 39.
- 39 NITLAPAN (2009).
- 40 Portocarrero (2009), nota al pie número 14. También se puede ver en la página 49 el Gráfico 11: “Costo de Mano de Obra incluyendo beneficios US\$/HR (2002)”, que con cifras ligeramente distintas (son del año 2002) presenta la misma situación donde Nicaragua tiene el menor costo que los demás países de la zona.
- 41 Portocarrero (2009) página 41.
- 42 Esta característica se presenta en empresas que se dedican a producciones masivas de productos y entran a competir en el mercado por “bajos precios”.

- 43 Para mayores detalles se pueden revisar los acápite 3.3 y 6 del tercer capítulo, de Portocarrero (2009).
- 44 Datos obtenidos de [www.oil-price.net](http://www.oil-price.net).
- 45 Además del Portocarrero (2009) se pueden encontrar cifras relativamente actualizadas y en detalle tanto para Nicaragua como para otros países centroamericanos, así como desagregados relacionados con la zona franca y la maquila en Roser (2008). Particularmente los capítulos 12 y 17.
- 46 Datos de Portocarrero (2009) página 27.
- 47 Información de la página Web de la Comisión Nacional de Zonas Francas (CNZF): <http://www.czf.com.ni>.
- 48 Mayores detalles se encuentran en la página Web de la CNZF y en el Directorio Industrial de la misma, citado en Portocarrero (2009), página 25.
- 49 Según cifras de las CNZF citadas en Portocarrero (2009), página 23.
- 50 Tomado de Portocarrero (2009), cuadro No. 15, página 94.
- 51 Mayor información al respecto se encuentra en el acápite 6 del tercer capítulo y en el anexo 3 de Portocarrero (2009).
- 52 Para mayor información consultar las páginas Web de dichas instituciones: <http://www.czf.com.ni> y [www.anitec.net](http://www.anitec.net).
- 53 Ejemplo señalado en Portocarrero (2009) páginas 35 y 115 y aunque no pudo incluirse en los estudios de caso sería pertinente hacer un esfuerzo por levantar la información de esta experiencia que puede ser un modelo a difundir y promover como parte de las estrategias a seguir en el futuro.
- 54 Según se menciona en Portocarrero (2009), página 28.
- 55 Tomado del documento de Portocarrero (2009), páginas 43 y 44. Las notas al pie en el texto siguiente son del documento citado.
- 56 Ver estudio de caso de ROCEDES en el capítulo V del presente informe.
- 57 A Rocedes se le pidió la construcción de un reductor de velocidad al frente de una de las fábricas para la obtención del permiso ambiental.
- 58 Extracto de la página Web de la CNZF: <http://www.czf.com.ni>.
- 59 Extraídos de Portocarrero (2009), páginas 70 y 71.
- 60 Tal como se menciona en Portocarrero (2009), página 41.
- 61 Revisarlo en el documento de Portocarrero (2009) en el capítulo V páginas 111 a 117.
- 62 Portocarrero (2009), página 42.
- 63 Tema resaltado por los empresarios nicaragüenses en NITLAPAN (2009).

- 64 Mencionado en distintos párrafos en Prado et al. (2009), página 20, 33, 35, 81.
- 65 Extraído (incluidas las notas a pie de página) de Prado et al. (2009), Tabla 3 página 14.
- 66 Los costos de este estudio rondan entre los US \$ 6,000.00 a US \$ 10,000.00 dólares. Esto para el contexto guatemalteco no está al alcance de una Pyme. Fuente: Telma Donis, Dirección Política Industrial, Ministerio de Economía.
- 67 VESTEX (2009B).
- 68 Los detalles de esta evolución se pueden revisar en los acápites 2.3 y 2.5 de Prado et al. (2009).
- 69 Calculado en función a los datos de Prado et al. (2009), Tabla 4, “Guatemala, Producto Interno Bruto: fabricación de textiles y prendas de vestir, cuero y calzado”, página 15.
- 70 Prado et al. (2009), página 37.
- 71 Prado et al. (2009), página 38.
- 72 Valor FOB. de las exportaciones a Estados Unidos tomado de VESTEX (2009a), página 5.
- 73 IDS -International Development Systems- empresa especializada en informes y reportes sobre el sector textil y confecciones.
- 74 Díaz, D. (2009), diapositiva 12.
- 75 Prado et al. (2009), Tabla 5, página 23.
- 76 De acuerdo a la gráfica 3, página 19 de Tabla 5 página 23.
- 77 Ver Proexport Colombia (2004), página 58.
- 78 Proexport Colombia (2004). Página 36.
- 79 Hanset al. (2008), página 28.
- 80 Extraído de Jansen et.al. (2008) página 29.
- 81 Las cifras de 2007 se obtuvieron de Prado et al. (2009). Gráfica 3 página 18 siendo su fuente Vestex, de ésta última se obtuvieron las cifras de 2005 del documento Competitividad en Guatemala. Vestex. Presentación. Obtenido de la página Web de la institución: <http://www.vestex.com.gt>.
- 82 Para mayores detalles se puede consultar el documento de Jansen et.al. (2008), páginas 7 a 14.
- 83 Prado et al. (2009), página 57.
- 84 Prado et al. (2009), página 56.
- 85 Prado et al. (2009), páginas 56 y 57.
- 86 Tomado de Reynolds, 29 de junio de 2009.
- 87 Tomado de: Padilla et al. (2008), página 26.

- 88 Obtenido del documento de Prado et al. (2009), elaborado en la primera fase del estudio páginas 25 y 26.
- 89 Proexport Colombia (2004), página 36.
- 90 Vestex (2004).
- 91 Programa Nacional de Emergencia y Recuperación Económica. 14/01/09. 17 páginas.
- 92 Cifras obtenidas de Díaz (2009), diapositiva 11.
- 93 Señalado por Portocarrero (2009), página 31 y por Prado et al. (2009), página 39.
- 94 Lamy, 2006.
- 95 Tomado de Gereffi (2001).
- 96 Institución que apoya procesos de simplificación administrativa como en el programa Honduras Compite.
- 97 Que desarrolló en Nicaragua años atrás el proyecto Sistema de Tramitación Simplificada para Formación de Empresas, mayores detalles en el documento del Banco Interamericano de Desarrollo Fondo Multilateral de Inversiones, Nicaragua, Sistema de Tramitación Simplificada para la Formación de Empresas (Tc-0206031-Ni). Documento preparado por el equipo de proyecto integrado por: Bibiana Vásquez (FOMIN); Denis Corrales (COF/CPE); Cristina Landázuri-Levey (LEG/OPR); Guillermo Morales (consultor); Margarita Reyes (SDS/MSM); y Dieter Wittkowski (SDS/MSM), Jefe de Equipo.
- 98 Señalado en Nitlapan (2009), página 9.
- 99 Portocarrero (2009), página 44.
- 100 El cual, si bien no representa una cooperación de proveeduría, es un ejemplo de cooperación para transferencia de conocimientos y tecnología, lo cual permitiría a Oscarito's ser proveedor de otras empresas.
- 101 Kuwayama y Durán (2003), página 54.
- 102 Lo cual, evidentemente, no desvincula al Estado de su rol como regulador o verificador del cumplimiento de la normatividad, funciones que seguirá cumpliendo.
- 103 Puntos mencionados en NITLAPAN (2009).
- 104 En prendas de tejido de punto según estadísticas elaboradas por IDS -International Development Systems- empresa especializada en informes y reportes sobre el sector textil y confecciones, a setiembre del año 2008 en registros de las importaciones de USA a nivel de país, se puede observar que Guatemala ocupa el décimo lugar (el mejor año fue el 2004 donde ocupó el tercer lugar), siendo el precio unitario de SME de US\$ 4.41 y Nicaragua ocupa el décimo quinto lugar con un precio unitario de SME de solamente US\$ 2.89. A mayor costo unitario de SME representa un mayor valor agregado. Otros países que aparecen entre los 20 primeros proveedores a USA son China (1er. Lugar y precio unitarios de US\$ 2.40), Honduras (3er. lugar y precio unitario de US\$ 1.75), El Salvador (8avo. lugar y precio unitario de US\$ 1.77), México (9no. lugar y precio unitario de US\$ 2.91), Perú (11avo. lugar y precio unitario de US\$ 10.72) y República Dominicana (20avo. lugar y precio unitario de US\$ 1.69).

- 105 Mencionado en IDIES (2009).
- 106 Tomado de Portocarrero (2009) páginas 77 y 78.
- 107 Para mayores detalles de esto ver el Anexo 3 de Portocarrero (2009).
- 108 Prado et al. (2009), página 20.
- 109 Entrevista con el Sr. Ricardo Gharzouzi gerente de LACETEX (empresa grande).
- 110 IDIES (2009).
- 111 En particular la entrevista con el Sr. Donald Rodas, pequeño empresarios y presidente de la Asociación de Confeccionistas de Guatemala (ASCONFEG).
- 112 Basado en Padilla et.al., (2008), página 73.
- 113 Tomado de Pietrobelli y Rabellotti (2005), página 60.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Banco Interamericano de Desarrollo Fondo Multilateral de Inversiones, Nicaragua. (2003) *Sistema de Tramitación Simplificada para la Formación de Empresas (Tc-0206031-Ni)*. Memorando de Donantes. Obtenido de página: [idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=429627](http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=429627) (último acceso 24/10/09).
- Banco Mundial. (S/F). *DR-CAFTA: Challenges and Opportunities for Central America*. Central America Department and Office of the Chief Economist Latin America and Caribbean Region. Banco Mundial.
- Barreix, Alberto; Jaime Granados; Ziga Vodusek y Erick Zeballos. (2007). *Nicaragua: Inserción internacional en beneficio de la mayoría*. Documento de Trabajo 35 BID - INTAL.
- Bradsher, Keith (2009) “China revisa su estrategia de crecimiento” *La Nación. Cl Versión electrónica* del 5 de enero 2009. Obtenido de página: [http://www.lanacion.cl/prontus\\_noticias\\_v2/site/artic/20090104/pags/20090104182428.html](http://www.lanacion.cl/prontus_noticias_v2/site/artic/20090104/pags/20090104182428.html) (último acceso 24/10/09).
- Buitelaar, Rudolf M. “América Central y República Dominicana: Modernización y ajuste en la maquila de confección. En Impacto del TLCAN” *Revista Integración & Comercio* N° 11 (Mayo-Agosto, 2000) páginas 135 - 164. BID - INTAL (2000) Obtenido de página: <http://www.iadb.org/intal> (último acceso 23/10/09).
- Castilla, Luis Miguel. (2007). *Camino a la transformación productiva en América Latina*. Presentación de Reporte de Economía y Desarrollo 2006. Exposición en el Seminario “Preparándonos para competir: transformación productiva en Colombia”. Realizado por la Corporación Andina de Fomento - CAF y el Banco de la República. Bogotá, 22 de febrero de 2007.
- CEPAL. (2007). *Cinco piezas de política de desarrollo productivo*. División de Desarrollo Productivo y Empresarial. CEPAL SERIE Desarrollo Productivo No. 176 Santiago de Chile.
- Condo, Arturo; Mauricio Jenkins; Luis Figueroa; Luis Obando; Luis Morales y Luis Reyes. (2004). *El Sector Textil Exportador Latinoamericano Ante la Liberalización del Comercio*.
- Centro latinoamericano para la competitividad y el desarrollo sostenible, INCA, Costa Rica
- Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (CIOSL). (2006). *Normas Fundamentales del Trabajo Internacionalmente Reconocidas en Nicaragua. Informe para el Examen del Consejo General de la OMC de las Políticas Comerciales de Nicaragua*. Ginebra, 24 y 26 de julio de 2006.
- Corrales, Leal Werner. (2007). *Discusión conceptual sobre las Estrategias de Desarrollo Sostenible apoyadas en el Comercio (EDSAC)*. Naciones Unidas CEPAL Santiago de Chile.
- Corrales, Leal Werner y Felipe Barrito. (2007). *Estrategias de Desarrollo Sostenible apoyadas en el Comercio: aplicaciones e ilustraciones de casos para América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas CEPAL Santiago de Chile.
- Díaz, Dinora. (2009) El sector textil y de la confección: Frente a la crisis económica internacional, presentación realizada durante el seminario regional sobre “Los Textiles y las Confecciones en Centroamérica. Hacia una hoja de ruta para alcanzar el desarrollo sostenible”. Antigua, Guatemala, 13 julio 2009.

- Dussel Peters, Enrique. (2004). *Propuestas de política para mejorar la competitividad y la diversificación de la industria maquiladora de exportación en Honduras ante los retos del CAFTA*. CEOAL Desarrollo Industrial. SERIE Estudios y Perspectivas. México, D. F.
- Fernández-Pacheco, Janina. (2003). *Un nicho para el empleo de las mujeres pobres en Centroamérica y República Dominicana: la maquila de vestuario*. Documentos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), San José de Costa Rica, 2003. Obtenido de página: <http://white.oit.org.pe/gpe//documentos/nicho.pdf> (último acceso 23/10/09).
- Figuroa, Luis y Luis Morales. (2005). *Papel del MCCA para enfrentar los retos del sector textil*. INCAE CLACDS, ponencia presentada al Tercer Foro de Integración RedINT: El Desafío del Tratado de Libre Comercio de Centroamérica-Estados Unidos para el Mercado Común Centroamericano. San José, Costa Rica, 11/22/2005. Tomado de página: <http://www.iadb.org/intal> (último acceso 23/10/09).
- Gereffi, Gary (2001). “Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización”. *Problemas del Desarrollo* volumen 32, número 125, abril - junio, pp. 9-37. México, IIEc-UNAM.
- Hernández, René A.; Indira Romero y Martha Cordero. (2006) *¿Se erosiona la competitividad de los países del DR-CAFTA con el fin del acuerdo de textiles y vestuario?* CEPAL Unidad de Comercio Internacional e Industria SERIE Estudios y Perspectivas No. 50. México, D. F.
- Hernández, René A. (2007) *¿Se erosiona la competitividad de Centroamérica y la República Dominicana con el fin del Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido?* Revista de la CEPAL 93 diciembre.
- Hans G.P, Jansen; Morley, Sam; Kessler, Gloria; Piñeiro, Valeria; Sánchez, Marco; Torero Máximo (2008). *El Impacto del Tratado de Libre Comercio de Centroamérica en la Industria Centroamericana de Maquila Textil*. Documento de Discusión 00720SP Instituto Internacional de Investigación de Políticas Alimentarias (IFPRI), División de Estrategias de Desarrollo y Gobernabilidad y División de Mercados, Comercio e Instituciones.
- IDIES (2009) *Diálogo Nacional: Los textiles y la confección en Guatemala. Una agenda para el desarrollo sostenible. Informe Final*. Realizado en Ciudad de Guatemala, 17 de marzo 2009. ASIES - IDIES, ICTSD.
- Kuwayama, Mikio y José E. Durán. (2003). *La calidad de la inserción internacional de América Latina y el Caribe en el comercio mundial*. CEPAL División de Comercio Internacional e Integración. SERIE comercio internacional No. 26. Santiago de Chile.
- Kuwayama, Mikio y Martha Cordero. (2005). *Implicancias del término del Acuerdo sobre los Textiles y el Vestuario (ATV) para América Latina y el Caribe*. CEPAL División de Comercio Internacional e Integración. Santiago de Chile.
- Lamy, Pascal. *Humanizar la Globalización*. Director General de la OMC. Discurso pronunciado en Santiago de Chile, el 30 de enero de 2006. Tomado de página: [http://www.wto.org/spanish/news\\_s/sppl\\_s/sppl16\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/news_s/sppl_s/sppl16_s.htm) (último acceso 23/10/09).
- Michell, Natalia. “Crecimiento para los pobres ¿tarea imposible?” *El Observador Económico*. 1 de septiembre de 2008, Managua Nicaragua. Obtenido de página: <http://www.elobservadoreconomico.com/articulo/645> (último acceso 24/10/09).

- NITLAPAN (2009) *Diálogo Nacional: Los textiles y la confección en Nicaragua. Una agenda para el desarrollo sostenible. Informe Final*. Realizado en Managua, 19 de marzo 2009. Instituto de Investigación Aplicada y Promoción del Desarrollo Local (NITLAPAN), ICTSD, 2009.
- Organización Mundial de Comercio (2008). *Estadísticas del Comercio Mundial 2008*. Secretaría de la Organización Mundial del Comercio. Obtenido de página: [http://www.wto.org/spanish/res\\_s/statistics/its2008\\_s/its08\\_toc\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/res_s/statistics/its2008_s/its08_toc_s.htm) (último acceso 23/10/09).
- Padilla, Ramón; Martha Cordero; René Hernández e Indira Romero. (2008). *Evolución reciente y retos de la industria manufacturera de exportación en Centroamérica, México y República Dominicana: una perspectiva regional y sectorial. Serie Estudios y Perspectivas No. 95*, CEPAL México. Tomado de página: [http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/32382/Serie\\_95.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/32382/Serie_95.pdf) (último acceso 23/10/09).
- Petrecolla, Diego. (2007). *Mejores prácticas en materia de defensa de la competencia en Argentina y Brasil: aspectos útiles para Centroamérica*. Serie Estudios y Perspectivas No. 72, CEPAL México, D.F., febrero de 2007. Tomado de página: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/6/27886/L726.pdf> (último acceso 23/10/09).
- Pietrobelli, Carlo y Roberta Rabellotti. (2005). *Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina El papel de las políticas*. Banco Interamericano de Desarrollo Serie de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible. Washington, D.C. Obtenido de página: [http://www.iadb.org/sds/MIC/publication/publication\\_159\\_3586\\_s.htm](http://www.iadb.org/sds/MIC/publication/publication_159_3586_s.htm) (último acceso 23/10/09).
- Ponce Monteza, Ramón y Eduardo Burga Bartra. (2005). *Reconversión productiva de la cadena textil, confección y moda en la Región Andina*. Informe de Consultora. Lima.
- Portocarrero Lacayo, Ana Victoria (2009) “El sector textil confección y el desarrollo sostenible en Nicaragua”, ICTSD Competitiveness and Development Programme, Issue Paper No. 7, Geneva.
- Prado, Pedro; Hernández, Violeta; Coj, Marcelo; Pineda, Italia; Ventura, Erick (2009) “Caracterización del sector textil confección en Guatemala desde una perspectiva de desarrollo sostenible”, ICTSD Competitiveness and Development Programme, Issue Paper No. 6, Geneva.
- Proexport Colombia. (2004). *Estudio de Mercado en Guatemala. Sector Confección*. Convenio ATN/MT-7253-CO. Programa de Información al Exportador por Internet. Bogotá, Colombia, 80 páginas. Obtenido de página: <http://www.proexport.com.co/VbeContent/library/documents/DocNewsNo8674DocumentNo7139.PDF> (último acceso 24/10/09).
- Programa Nacional de Emergencia y Recuperación Económica. Presentado en enero de 2009 por el Presidente de la República de Guatemala, Álvaro Colom Caballeros, el Ministro de Finanzas Públicas, Juan Alberto Fuentes, y el Gabinete de Gobierno. Guatemala 14 de enero de 2009. 17 páginas. Obtenido de página: <http://www.construguate.com/programa%20nacional%20de%20emergencia%20y%20recuperacion.pdf> (último acceso 24/10/09).
- Red de Mujeres Trabajadoras de la Maquila (2001). Seminario Internacional sobre Códigos de Conducta, Nicaragua, Mimeo.

- Red de Solidaridad de la Maquila (2009). Prácticas laborales justas en un mundo post cuotas. Propuesta para un Programa de acción. Hoja de Referencia 3, Mimeo.
- Reynolds, Louisa (2009). “Empresarios coreanos hacen las maletas y se van”. *El Periódico de Guatemala* del 29 de junio. Obtenido de página: <http://www.elperiodico.com.gt/es/20090629/economia/105255> (último acceso 24/10/09).
- Sánchez, José Alfredo y Michael Bulhmann. (1998). *The Apparel and Textile Industry in a Development Perspective*. Working Paper. CEN 1601. CLACDS /INCAE, noviembre 1998. s.p. Obtenido de página: <http://www.incae.edu/ES/clacds/nuestras-investigaciones/pdf/cen1601.pdf> (último acceso 24/10/09).
- Schatan, Claudia; Gabrielle Friedinger; Alfonso Mendieta e Indira Romero. (2008). *Integración regional e integración con Estados Unidos. El rumbo de las exportaciones centroamericanas y de República Dominicana*. CEPAL Unidad de Comercio Internacional e Industria SERIE Estudios y Perspectivas No. 93. México, D. F.
- Scheffer, Michael. (2003). *Introducción al contexto macroeconómico actual*. Conferencia en el Seminario Internacional: Determinación de precios en la industria global de la confección. Realizado el 20 de febrero de 2003, en Mulheim an der Ruhr, Alemania. Organizado por International Restructuring Education Network Europe (IRENE).
- Sola Montserrat, Roser, (2008). *Estructura Económica de Nicaragua y su Contexto Centroamericano y Mundial*. Managua, HISPAMER - UCA.
- Trejos, María Eugenia. (2004). *Las Desigualdades del TLC EUCA Vistas desde los Textiles*. Obtenido de página: <http://alainet.org/active/7921> (último acceso 24/10/09). Excepto por unas pequeñas modificaciones, este artículo fue publicado en: Weisleder, Saúl (2004). *Tratado de Libre Comercio Centroamérica-Estados Unidos. Proceso y resultados*. Páginas 213 - 234. San José, EUNED.
- VESTEX, (2004) *Situación actual principales hallazgos*, documento preparado para el III Congreso del Cluster de la Industria de Vestuario y Textil de Guatemala.
- VESTEX (2009a) *Industria de Vestuario y Textiles de Guatemala*. Obtenido de la página Web de la institución: <http://www.vestex.com.gt> (último acceso 23/10/09).
- VESTEX (2009b) *Competitividad en Guatemala*. Presentación en Power Point. Obtenido de la página Web de la institución: <http://www.vestex.com.gt> (último acceso 23/10/09).
- Otras páginas Web consultadas:**
- Asociación Nicaragüense de la Industria Textil y de Confección: <http://www.anitec.net/> (último acceso 24/10/09).
- Comisión Nacional de Zonas Francas (CNZF): <http://www.czf.com.ni> (último acceso 24/10/09).
- International Development System (IDS) <http://www.ids-quota.com/static/frame.htm> (último acceso 24/10/09).
- Organización Mundial de Comercio (2009). <http://www.wto.org> (último acceso 23/10/09).

Página Web con información histórica, actual y proyecciones de los precios internacionales del petróleo: <http://www.oil-price.net> (último acceso 24/10/09).

Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEX) de El Salvador: [http://www.centrex.gob.sv/scx\\_html/icc.html](http://www.centrex.gob.sv/scx_html/icc.html) (último acceso 24/10/09).

## SELECTED ICTSD ISSUE PAPERS

### Agricultural Trade and Sustainable Development

- Constructing a Composite Index of Market Access. By Tim Josling. Issue Paper No.23, 2009
- Comparing safeguard measures in regional and bilateral agreements. By Paul Kruger, Willemien Denner and JB Cronje, Issue Paper No.22, 2009
- How would a WTO agreement on bananas affect exporting and importing countries? By Giovanni Anania, Issue Paper No.21, 2009
- Biofuels Subsidies and the Law of the World Trade Organisation. By Toni Harmer, Issue Paper No.20, 2009
- Biofuels Certification and the Law of the World Trade Organisation. By Marsha A. Echols, Issue Paper No.19, 2009

### Competitiveness and Sustainable Development

- Hoja de ruta para el sector textil y confección y desarrollo sostenible en Guatemala Working Paper No.1 por Pedro Prado, Violeta Hernandez, Marcelo Coj, Italia Pineda y Erick Ventura, 2009
- Estrategias para la reconversión de la industria textil y confecciones en Guatemala y Nicaragua. Issue Paper No.5 por Eduardo Burga Barta, 2009
- Looking for a meaningful Duty Free Quota Free Market Access Initiative in the Doha Development Agenda. By David Laborde. Issue Paper No. 4, 2008

### Dispute Settlement and Legal Aspects of International Trade

- Trading Profiles and Developing Country Participation in the WTO Dispute Settlement System. By Joseph Francois and Henrik Horn. Issue Paper No. 6, 2008
- Developing Countries, Countermeasures and WTO Law: Reinterpreting the DSU against the Background of International Law. By Andrea Bianchi and Lorenzo Gradoni. Issue Paper No. 5, 2008.
- Does Legal Capacity Matter? Explaining Dispute Initiation and Antidumping actions in the WTO. By Marc L. Busch, Eric Reinhardt and Gregory Shaffer. Issue Paper No. 4, 2008.

### Fisheries, International Trade and Sustainable Development

- Fisheries, Aspects of ACP-EU Interim Economic Partnership Agreements: Trade and Sustainable Development Implications. By Liam Campling. Issue Paper No. 6, 2008
- Fisheries, International Trade and Sustainable Development. Policy Discussion Paper, By ICTSD, 2006.
- Aquaculture: Issues and Opportunities for Sustainable Production and Trade. By Frank Asche and Fahmida Khatun. Issue Paper No. 5, 2006.

### Intellectual Property Rights and Sustainable Development

- Access to Climate Change Technology by Developing Countries: A Practical Strategy. By Cynthia Cannady, Issue Paper No. 25, 2009
- Innovation and Technology Transfer to Address Climate Change: Lessons from the Global Debate on Intellectual Property and Public Health. By Frederick M. Abbott, Issue Paper No. 24, 2009
- Technology Transfer in the TRIPS Age: The Need for New Types of Partnerships between the Least Developed and Most Advanced Economies. By Dominique Foray, Issue Paper No. 23, 2009
- The Global Debate on the Enforcement of Intellectual Property Rights and Developing Countries. By Carsten Fink and Carlos M. Correa. Issue Paper No. 22, 2009

### Trade in Services and Sustainable Development

- Facilitating Temporary Labour Mobility in African Least-Developed Countries: Addressing Mode 4 Supply-Side Constraints. By Sabrina Varma, Issue Paper No.10, 2009
- Advancing Services Export Interests of Least-Developed Countries: Towards GATS Commitments on the Temporary Movement of natural Persons for the Supply of Low-Skilled and Semi-Skilled Services. By Daniel Crosby, Issue Paper No. 9, 2009
- Maritime Transport and Related Logistics Services in Egypt. By Ahmed F. Ghoneim, and Omneia A. Helmy, Issue Paper No. 8, 2007

### Environmental Goods and Services Programme

- Market Drivers in Renewable Energy Supply Goods: The Need to Level the Playing Field. By Veena Jha, Issue Paper No.10, 2009
- Environmental Priorities and Trade policy for Environmental Goods: A Reality Check., By Veena Jha, Issue Paper No.7, 2008
- Trade in Environmental Goods and Services and Sustainable Development: Domestic Considerations and Strategies for WTO Negotiations. Policy Discussion Paper, 2007.
- Technology Transfer Issues in Environmental Goods and Services: An Illustrative Analysis of Sectors Relevant to Air-pollution and Renewable Energy. By Lynn Mytelka, Issue Paper No. 6, 2007

### Trade and Sustainable Energy

- Climate Change and Trade on the Road to Copenhagen. Policy Discussion Paper, 2009.
- Trade, Climate Change and Global Competitiveness: Opportunities and Challenge for Sustainable Development in China and Beyond. By ICTSD. Selected Issue Briefs No.3, 2008.
- Intellectual Property and Access to Clean Energy Technologies in Developing Countries: An Analysis of Solar Photovoltaic, Biofuel and Wind Technologies. By John H. Barton, Issue Paper No. 2, 2007

### Regionalism and EPAs

- Trade Agreements and their Relation to Labour Standards: The Current Situation by Pablo Lazo Grandi, Issue Paper No.3, 2009
- Legal and Systematic Issues in the Interim Economic Partnership Agreements: Which Way Now? by Cosmas Milton Obote Ochieng, Issue Paper No.2, 2009
- Environmental Issues in Economic Partnership Agreements: Implications for Developing Countries, by Beatrice Chaytor, Issue Paper No.1, 2009
- Indicaciones Geograficas y Denominaciones de Origen en Centroamerica Situación y perspectivas de Julio Paz Cafferata y Carlos Pomareda, 2009
- Indicaciones Geograficas en la política comercial de la Unión Europea y sus negociaciones con países en desarrollo, Policy Brief No.4, por Carolina Belmar y Andres Guggiana, 2009

### Global Economic Policy and Institutions

- The Microcosm of Climate Change Negotiations: What Can the World Learn from the European Union? By Håkan Nordström, Issue Paper No.1

Algunas de las publicaciones bajo el programa sobre competitividad y desarrollo sostenible:

- Hoja de ruta para el sector textil y confección y desarrollo sostenible en Guatemala. Documento de Trabajo No.1 por Pedro Prado, Violeta Hernandez, Marcelo Coj, Italia Pineda y Erick Ventura, 2009.
- Looking for a meaningful Duty Free Quota Free Market Access Initiative in the Doha Development Agenda. Documento de Fondo No.4 by David Laborde, 2008.
- Impact of Origin Rules for Textiles and Clothing on Developing Countries. Issue Paper No.3 by Munir Ahmad, 2007.
- Special and Differential Treatment for Small and Vulnerable Countries Based on the Situational Approach. Issue Paper No. 2 by Werner Corrales-Leal, Felipe Baritto, and Sarah A. Mohan, 2007.
- Basic Concepts and Proposals on the use of Policy Spaces in Trade-supported Strategies for Sustainable Development. Issue Paper No. 1 by Werner Corrales-Leal, 2007.

Para mayor información visito [www.ictsd.org](http://www.ictsd.org)

### **Sobre ICTSD**

Fundado en 1996, el Centro Internacional para el Comercio y el Desarrollo Sostenible (ICTSD, por sus siglas en inglés) es una organización no gubernamental sin fines de lucro basada en Ginebra. Por medio de la provisión de información, creación de una red de contactos, promoción de diálogo, investigación y construcción de capacidades, el Centro persigue dos objetivos principales. Por un lado, empoderar a las partes involucradas en la política comercial y por otro, influir en el sistema multilateral de comercio a fin de promover el desarrollo sostenible.