Universidad del Azuay

Departamento de Educación Continua

Desarrollo de Proveedores en el Grupo Asociativo de Madera y Muebles

Trabajo de Graduación previo a la obtención del título de Diplomado en Asociatividad y Competitividad Empresarial

Autores:

Cristian Castillo Peñaherrera
Carlos Peña Quizhpi
Cristina Simbaña Minchala

Cuenca – Ecuador
2007

Presentación

El presente documento es el resumen del trabajo de graduación dentro del Diplomado en Asociatividad y Competitividad Empresarial. El documento se presenta como un compendio de las diferentes fases del trabajo investigativo y de implementación.

En su parte inicial trata de realizar una caracterización del territorio en donde se incluye un diagnóstico y diseño de estrategias de desarrollo local, con base en la metodología ONUDI, con miras a generar una propuesta de acción integrada entre los diferentes actores del desarrollo local: empresarios, estado, instituciones educativas, ongs, y oscs, que puedan generar mejores resultados que si estos actuarían de forma aislada.

En la siguiente parte, el documento describe la cadena de valor del sector madera y muebles, especificando los eslabones que conforman el sector, además se muestra el mapeo de actores involucrados en el proceso, así como las interrelaciones visibles entre estos actores.

La tercera fase del proyecto, hace relación al trabajo de campo, en donde se presentan los empresarios agrupados en la red de proveedores de COLINEAL, y por otro lado, se presentan las actividades realizadas con ellos, con el objetivo de preparar el terreno para la realización de acuerdos de proveeduría individual entre cada uno de los actores y COLINEAL.

La parte final se concentra en el desarrollo del capital humano basado en la metodología de Investigación – Acción para determinar el estado de las habilidades asociativas del grupo de trabajo y las necesidades de desarrollo a partir de este proyecto investigativo.

El documento presentado incluye la metodología de recopilación de información, sostenida en fuentes secundarias y entrevistas con informantes válidos. Así como un conjunto de anexos que dan contexto al trabajo realizado.

En la medida en que se pueda concretar esta red de proveedores y orientar la producción en función del mercado, los autores darán por cumplido su aporte al desarrollo local y del sector empresarial.

El análisis y conclusiones presentadas son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

Índice

Presentación 2
Índice 3
Metodología de levantamiento de la información 5
Capítulo I 6
Análisis de Vocaciones 7
Aspectos económico – productivos. 7
Infraestructura y Servicios Públicos 14
Aspectos institucionales 17
Objetivos de Desarrollo 19
Objetivos y Estrategias.- 20
Estrategia local de desarrollo 23
Análisis FODA 23
- Realidad del Sector Maderero 23
- Disponibilidad de tierras para la plantación de Maderas, (materias primas), a nivel nacional. 24
- Nivel internacional en relación al Ecuador 26
- Relación Ecuador – Mayores Importadores Mundiales 28
- Canales de Distribución y mercadeo 31
- Estructura de la Cadena: 33
- Materias Primas 33
- Aspectos de la competencia: 34

Situación Competitiva 36
Rol de Gremios y Asociaciones. 36
Resumen FODA 38
Proyectos de inversión 39
Proyecto 39
Capítulo II 40
Identificación de la cadena 41
Eslabón Inicial 41
- Bosque Natural 41
- Madera Aserrada 41

Eslabón Intermedio 43
- Tableros de contrachapado 43
- Fábricas de tableros de partículas y MDF 44

Eslabón Final 46
- Productos para la Construcción 46
- Muebles 48

Relaciones entre eslabones: operacionales y estratégicas 50
Tipo de relación entre eslabones 51
Experiencias asociativas. 51
Mapa de actores 52

Programas de fomento.....54
Capítulo III..... 55
Identificación empresas..... 56
Descripción del grupo asociativo – situación actual..... 56
Plan de trabajo de campo..... 57
Indicador de éxito: 57
Plan de Actividades: 57
Capítulo IV..... 60
Análisis Cualitativo de la situación Asociativa 61
Aplicación de la matriz 61
Resultado del análisis intergrupal (equipo de trabajo – empresarios)..... 62
Recomendaciones surgidas del análisis..... 63
Análisis de la Investigación-Acción 64
Análisis detallado: 64
Anexos..... 65
Sistematización de Reuniones y trabajo de campo 66
Aplicación Matriz PESEAC 70

Metodología de levantamiento de la información

Revisión en fuentes secundarias:

- Plan Estratégico de Cuenca PEC
- Plan Participativo de Desarrollo del Azuay PPDA
- Reportes estadísticos del INEC
- INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIO – ECONÓMICAS Y TECNOLÓGICAS: INSOTEC. "Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria" Quito 2002
- BCE
- CORPEI

Entrevistas a expertos

- Orlando Baquero – Colineal
- Darwin Roldán – ROLDAVI
- Luís Pástor – Consultor en Marketing Advance Consultora

Trabajo de campo

- Reuniones de trabajo con potenciales proveedores
- Reuniones de trabajo con COLINEAL
- Reuniones de trabajo con el grupo de estudio.

Capítulo I

Análisis de Vocaciones

Aspectos económico – productivos.

Cuadro No 1

Factores de análisis	Potencialidades	Limitaciones	Problemas
PEA	Cuenca tiene el índice de desempleo más bajo en el Ecuador: 4,9% comparado con 10.5% a nivel nacional. Cuenca tiene un nivel de desocupación del 40% comparado con la media nacional de 45% El sector madera y muebles contrata a casi el 40% de la PEA en el Azuay		el 30% de la PEA en estado de desocupación tiene niveles de educación superior y postgrado
Sectores	Los que más potencialidades muestran son: madera y muebles, cuero, paja toquilla, cerámica, joyería		El sector informal de la economía es precario, carente de mecanismos de apoyo y de articulación y funciona en los niveles de subsistencia.
Industria	Más de 150 industrias grandes (más de 50 trabajadores) Más de 200 industrias medianas (hasta 50 trabajadores), 500 industrias pequeñas (hasta 10 trabajadores), Existe un parque industrial que ocupa 70 Has y agrupa un importante número de industrias Tiene potencial de producción como la Joyería, Calzado, Cuero, Madera que se están agrupando en clusters lo cual permitirá atraer nuevas	Ausencia de políticas de fomento industrial que integren los avances científicos en este campo y los requerimientos actuales de producción con las ventajas que ofrece la región. Ausencia de leyes, ordenanzas y reglamentos para el control de los desechos industriales	Acelerada obsolescencia y falta de renovación del capital fijo. Deficiente infraestructura vial que dificulta el traslado de los productos a mercados más desarrollados. La insuficiente inversión local y por tanto el escaso funcionamiento en las MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas). Bajos volúmenes de producción y productividad del capital y del trabajo, debido en gran medida al rezago tecnológico.

	inversiones.		Las ventajas comparativas no han podido ser transformadas en ventajas competitivas. La zona es menos competitiva a nivel general en relación a la producción nacional e importada, lo cual ha ocasionado cierres de empresas, con graves efectos en la generación del valor agregado y empleo.
Estructura Empresarial	Colineal es la vía de comercialización y logística establecida e importante a nivel país y exportación. Calidad y fortaleza competitiva en entrega y reposición de productos Hay un alto nivel de profesionalización en los propietarios de empresas de madera y muebles, que están dispuestos a financiar proyectos de optimización (72% está dispuesto a financiar consultorías específicas)	Desconfianza histórica No conocen su capacidad actual de producción e integración Empresas en su mayoría sin estructura de gestión	Frustración ante el fracaso y dispersión del liderazgo. Capacidad productiva ociosa. Mano de Obra subutilizada Experiencias anteriores de asociatividad no fueron exitosas y generaron impresiones negativas
Redes empresariales	Sector industrial flexible a la oportunidades de negocio en base a la clonación de productos Integrar posibles cadenas de productividad por productos por partes y piezas. Corporaciones de ayuda dispuestas a colaboración inmediata. Existen ejemplos exitosos de asociatividad (cuero y calzado) que pueden motivar el desarrollo de una red asociativa en madera.	Concentración del poder sectorial. No comparten visiones estratégicas.	No existe una red de cooperación ya establecida Concreción de proyectos individuales que impidan cumplir compromisos. Propensos al liderazgo personalizado. Posibilidad alta de Boicot entre empresas
Sistema de	La implantación del Sistema de		Falta de capacitación de la mano de

formación laboral	Capacitación y Asistencia Técnica – SISCAT-, aún en proceso de consolidación y que pretende establecer un nexo en la demanda y la oferta de capacitación y asistencia técnica. La implantación del Sistema de Capacitación y Asistencia Técnica – SISCAT-, La existencia del SECAP para la capacitación de los recursos humanos que demanda el sector productivo y un creciente acercamiento entre las universidades y el sector productivo.		obra, lo que se manifiesta en bajos índices de productividad, Débil inversión en capital humano. El 67% de los empresarios en el Azuay considera que su personal está insuficientemente capacitado para cumplir con sus labores
Sistema de financiamiento	Crecimiento reciente de instituciones alternativas como las cooperativas de ahorro y crédito, Importante cantidad de recursos monetarios provenientes de las remesas de los emigrantes.	Falta de políticas de crédito especial.	Inadecuada metodología crediticia, Instituciones tradicionales responden a intereses de grupos de poder extra locales con tecnología financiera inadecuada para la realidad local. Carencia de créditos para la renovación y ampliación del capital fijo y del capital de trabajo Debilidad y falta de credibilidad del sistema financiero nacional y regional. Sistema financiero tradicional presenta altas tasas de interés, concentración y desviación de los créditos.
Innovación tecnológica		Limitado uso de tecnologías de información y comunicación (TICs) en los diferentes procesos productivos.	

Aspectos socio – culturales

Cuadro No 2

Factores de análisis	Potencialidades	Limitaciones	Problemas
Población	En todo el cantón (área urbana y rural) 417.632 habitantes, 195.683 hombres 221949 mujeres La cantidad de muertes de niños por cada 1000 nacidos vivos es menor a la media nacional (25).	Tasa de crecimiento promedio anual de 2%. Lo cual es un crecimiento lento, si se considera las necesidades de mano de obra de mediano y largo plazo. Por otro lado, con este crecimiento, el mercado interno no crece al ritmo de potencial crecimiento de la oferta. 21790 del total son inmigrantes de otras provincias del Ecuador y 2755 son inmigrantes de otros países lo que no permite suficiente interacción con otras culturas de forma que se acepten con facilidad nuevas formas de interacción y trabajo	En los últimos años, el índice emigratorio ha aumentado considerablemente en la zona. Uno de cada 10 niños, niñas y adolescentes no viven con sus padres biológicos por la emigración. La mano de obra cada vez tiende a ser más escasa.
Estructura por edades	Sobre el total: Menores de 15 años - 32.3% (134.895) Entre 15 y 24 años - 21.7% (90.626) Entre 25 y 64 años - 39.2% (163.711) 65 años o más 6.8% (28.398)		
Nivel de Educación	93.9% (308.555) alfabetos 1.2% de la población entre 15 y 24 años es analfabeta 12.420 alumnos en nivel preprimario 99.956 alumnos en nivel primario 52.264 alumnos en nivel secundario 20.000 alumnos en nivel superior 1001 personas de la zona poseen título de	6.1% (19.923) analfabetos mayoritariamente ubicado en zonas rurales.	Sistema educativo no responde a necesidades de formación integral de la población. Brechas tecnológicas visibles entre planteles educativos Falta de continuidad entre niveles educativos Sistema educativo excluyente Programas educativos no

	postgrado (censo 2001) 300 centros educativos de nivel preprimario 799 centros educativos de nivel primario 152 centros educativos de nivel secundario 6 universidades reconocidas por CONESUP Importante estructura educativa. Reconocimiento y prestigio del sistema educativo superior a nivel nacional e internacional		vinculados al desarrollo local Marcada diferencia de calidad en los indicadores del área urbana y rural
Nivel de educación por género	Tasa de escolaridad mujeres 92.5% Tasa de escolaridad hombres 93.1%	345 mujeres de la zona tienen título de postgrado	Cuenca tiene la mayor cantidad de desigualdades en educación básica completa entre hombres y mujeres en el Azuay: 9,7%. En secundaria completa disminuye al 6,35%, siendo también la más alta en el Azuay. En Educación superior completa la cifra es de: 7,93%, también la más alta de la provincia. Hay más mujeres analfabetas entre 15 y 24 años: 1,4% de la población
Distribución por sectores urbano y rural	Población Urbana 277.374 habitantes (66.4%) Población Rural 140258 habitantes (33.6%)		Ha aumentado el índice de crecimiento urbano en los últimos 20 años Nuevas formas de relación heterogéneas que generan tensiones y contradicciones en el convivir de la ciudad
Mecanismos de participación ciudadana	Se cuenta con un sistema de presupuestos participativos en juntas parroquiales pionero a nivel nacional A nivel provincial, la Asamblea Provincial	Modelo de gestión política es demasiado centralista y absorbe demasiadas competencias y recursos en todos los ámbitos:	Marcado centralismo ha imposibilitado esfuerzos locales; constituye un obstáculo insalvable en el intento de salir del

	se ha convertido en un centro de actores de todas las corrientes y sectores que ha sabido representar los intereses de la provincia y de la ciudad	social, económico, político, administrativo Los gremios y grupos sociales presentan debilidades estructurales y reducida capacidad de gestión	aislamiento. Existen deficientes procesos de interacción y participación de la ciudadanía en general
Mecanismos de seguridad ciudadana	Creación del Consejo de Seguridad Ciudadana. Creación de la red interinstitucional de atención y prevención de la violencia intrafamiliar		Acceso a servicios de salud es excluyente e inequitativo Modelo de salud fragmentado y centralizado en la capital Incremento progresivo de la delincuencia Aumento de la inmigración de delincuentes de otras zonas geográficas Inadecuada infraestructura y uso de tecnología para seguridad ciudadana Los servicios y organizaciones de apoyo a personas con discapacidad apenas atiende al 2% de la población que algún tipo de discapacidad
Características socio culturales de la población	Vocación artesanal con orígenes que se remontan a la época colonial en donde sobresale: paja toquilla, oro, plata, cobre, madera, hierro, lana y bordado. Vocación altamente religiosa que se refleja en las obras artísticas que alaban la gloria de Dios. Importantes fiestas religiosas que generan tradición y movimiento económico: Pase del niño, Septenario. Reconocida vocación artística y cultural de		Sistemas de desarrollo social y cultural son fragmentados, centralistas e inequitativos. Progresiva pérdida de identidad y carácter cultural propio de la zona Fraccionamiento institucional a nivel público y privado que impide un tratamiento coherente de la dinámica cultural Aumento del interés por la migración por vías no legales

	la población La "minga" sirve como mecanismo de alianzas básicas que se extrapola a otros ámbitos. Lo que hace posible la generación de alianzas y trabajos interinstitucionales La población tiende a formar familias cada vez más tarde. En censo de 2001, el 61% de las personas entre 20 y 24 años continuaba soltera, y el 33% de las personas entre 25 y 29 también.		Existe cultura de élite que no incorpora ni difunde la cultura popular El arte popular es identificado con lo artesanal y con formas mediocres de producción cultural Proliferación de instituciones y organismos culturales que trabajan independientemente sin relación entre ellos Formación académica focalizada en demandas y necesidades culturales tradicionales
Aspectos culturales – históricos generales	Importancia geográfica relativa de la zona desde épocas pre incásicas. Confluyen culturas Cañari – Inca - Español Patrimonio Cultural de la Humanidad por UNESCO el primero de diciembre del 1999. Nombrada Capital Cultural de las Américas. Conformación arquitectónica muestra una convivencia histórica entre lo europeo, lo indio y lo mestizo		

Infraestructura y Servicios Públicos

Cuadro No 3

Factores de análisis	Potencialidades	Limitaciones	Problemas
Servicios básicos			
Energía Eléctrica	En la región esta instalada la principal central hidroeléctrica del país. La zona es autosostenible en provisión de energía gracias a sus centrales hidroeléctricas de Chanlud, Labrador y Zaymirin La zona tiene capacidad de generación de soporte con centrales termoeléctricas (descanso) Las empresas de producción y comercialización tienen reputación en el sector eléctrico ecuatoriano	Demasiada dependencia a la producción de energía hidroeléctrica que se ve en problemas cuando se dan periodos prolongados de estiaje. Algo común en la zona. Dirección ejecutiva de las eléctricas puede considerarse botín político.	Los niveles de infraestructura descienden considerablemente en el área rural del Cantón, donde las coberturas son mucho más bajas, por la dispersión de la población. Malas vías hace caro costo de transporte para combustibles.
Agua Potable	ETAPA brinda los mejores servicios de agua potable en el país. 99 de cada 100 cuencanos tiene acceso a agua potable de calidad ETAPA controla el 80% de las fuentes de agua potable de la ciudad Está en construcción el proyecto Planes Maestros II para garantizar provisión de agua potable y alcantarillado hasta el año 2030		
Alcantarillado y saneamiento	ETAPA brinda los mejores servicios de alcantarillado en el país Fue la primera ciudad en tener plantas de oxigenación del agua para tratamiento de aguas residuales		

	El nivel de cobertura en la recolección de basura alcanza el 85% para la zona urbana y 35% para la zona rural. Contaminación del aire por la emisión de gases de los motores de combustión y los que origina el aeropuerto, ubicado prácticamente en el centro de la ciudad.		
Servicios de apoyo a la producción			
Vialidad	Importantes proyectos de reconstrucción vial en las arterias principales de salida de Cuenca. Gobierno Provincial logró concesión vial para operar descentralizadamente las carreteras con más movimiento.	Condiciones climáticas afectan al tiempo de vida útil de las carreteras que rodean a la ciudad. Condiciones geográficas afectan al tiempo de vida y al modo de construcción de las carreteras Otras provincias aledañas por las cuales debe pasar el transporte que sale de Cuenca también son deficientes y presenta problemas para solucionarlo de forma permanente.	Resistencias visibles en determinados sectores para pagar peaje por el uso de las vías.
Transporte	Ha aumentado las prestadoras de servicios de transporte aéreo de pasajeros. Hay amplia oferta de transporte terrestre de carga y pasajeros	Transporte aéreo tiene dificultades por el emplazamiento y características generales del aeropuerto local. Imposibilidad en el mediano plazo de ubicar el aeropuerto en otra zona.	Viabilidad deficiente hace que los costos de transporte sean mayores.
Telecomunicaciones	ETAPA presta los mejores servicios de		Acceso a Internet de calidad es escaso,

	telefonía fija a nivel país. 1 de cada 5 cuencanos tiene teléfono fijo. Comparado con la media nacional: 1 de cada 17		reciente y costoso. Telefonía celular es altamente costosa
Parques Industriales		El parque industrial tiende a quedarse pequeño por la cantidad de industrias que se han desarrollado en los últimos años	Las industrias tienden a instalarse en otras zonas que no están diseñadas para soportar la intensidad de fábricas.

Aspectos institucionales

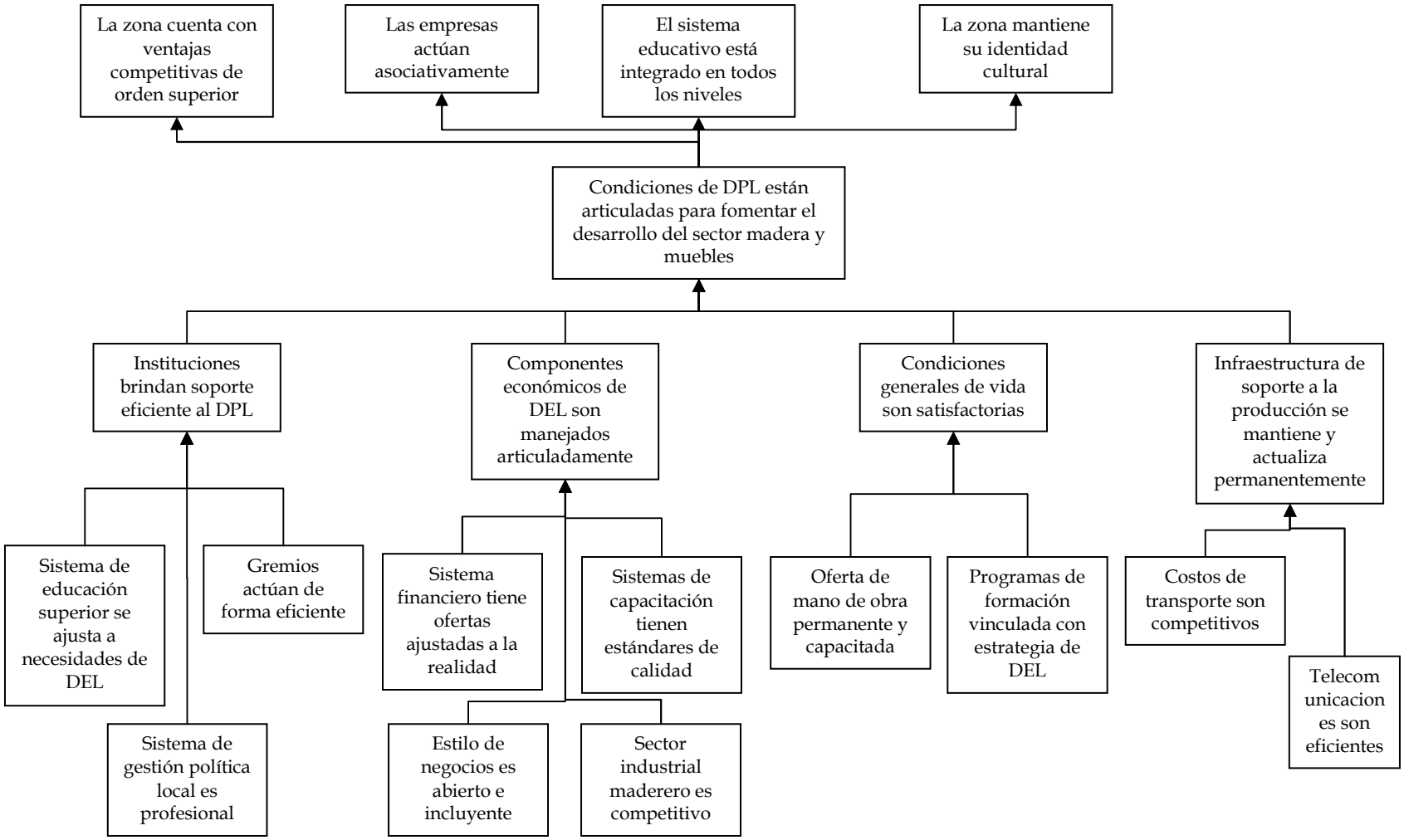
Cuadro No 4

Factores de análisis	Potencialidades	Limitaciones	Problemas
Desarrollo y servicios de instituciones del gobierno central	Aplicación cada vez más frecuente de los instrumentos de descentralización para hacer procesos de gestión más cercanos	Modelo de desarrollo altamente centralizado, sustentado en un aparato productivo poco competitivo, en la bipolaridad de Quito y Guayaquil y en un Estado hipertrofiado e ineficiente.	Excesiva dependencia de gestión de las decisiones que se toman en la capital.
Desarrollo y servicios de instituciones del gobierno regional	Gobierno provincial comprometido con una visión de desarrollo amplia e incluyente de los sectores productivos en general		
Desarrollo y servicios de instituciones del gobierno local	Cuenca cuenta con soporte eficiente de gestión a través de sus empresas municipales (ETAPA, EMTET, EMUCE, EMAC, EMURPLAC, EMUVI) para garantizar servicios públicos de calidad. Sistema de planificación participativo y en funcionamiento Cuenta con un **Sistema de Información para el Desarrollo**, democrático y abierto que propicie la participación ciudadana. Compromiso con **Asociación estratégica Público-Privada.** Creación de Consejos inter-institucionales de Salud, Turismo, Educación y atención a la niñez y la Agencia Cuencana de Integración Regional –ACUDIR, como instrumentos para propiciar la descentralización de servicios y el desarrollo regional.		Excesiva politización de cargos públicos de carácter técnico. Repartición política de los cargos ejecutivos en empresas municipales.

Gremios	Cámaras de Comercio, Industrias, Construcción, Pequeña Industria con reputación y prestigio a nivel local y nacional Colegios profesionales de ingenieros, arquitectos y abogados con prestigio		Pocos colegios profesionales mantienen presencia fuerte en el ámbito local Asociaciones gremiales con posturas poco preactivas ante la competencia (cerámica, artesanos)
Organismos de investigación	Creciente desarrollo de organismos que financian investigación y desarrollo FUNDACYT, CONICYT	Poca cultura de investigación en la región	
Organización Comunitaria	Organismos comunitarios orientados a visualizar cambios culturales con saldos positivos para sus sectores; articular la vida cotidiana con el acontecer e incidencia política hacia cambios más profundos que aporten a la construcción de ciudadanía.	Falta de sensibilización para identificar y promover inversión desde los jóvenes Formación y capacitación juvenil No existen suficientes espacios para la participación social	Su debilidad es su diversidad y sectorialidad.
INSTITUCIONES PRIVADAS		Pocas ONGs dedicadas al desarrollo productivo local Visión histórica de las ONGs de asistencialismo	
UNIVERSIDADES E INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR	Presencia de 3 universidades de renombre a nivel nacional. Universidades renuevan oferta académica Universidades con acceso a cooperación internacional Universidades vanguardistas en procesos de optimización	Poco acceso a docentes con estudios de maestría en el extranjero Poca oferta de formación en temas específicos vinculados al desarrollo productivo local Cultura de formación que se orienta en la transferencia de conocimiento y no el desarrollo de capacidades reflexivas.	Universidades poco vinculadas a la práctica con enfoque social (no político o empresarial). Universidades no responden necesariamente a las expectativas de los jóvenes Sobre explotación de la oferta de cursos de postgrado de poca calidad.

Objetivos de Desarrollo

Gráfico No 1



Objetivos y Estrategias.-

Objetivo.- Obtener un marco legal e institucional de promoción y fomento que, para el caso de Ecuador, está encabezado por la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología y su brazo ejecutor la Fundación para la Ciencia y la Tecnología.

1.-Estrategia.- Contar con un FUNDACYT conciente de las necesidades reales de la PYME

1.2. Diagnosticar conjuntamente con un especialista la infraestructura actual.

1.2.1. Obtener los Datos
1.2.2. Analizar los Datos
1.2.3. Evaluar los Datos
1.2.4. Elaborar el informe

1.3. Establecer necesidades de las pymes que, como unidades de producción de bienes y servicios, materializan la demanda de servicios de investigación y desarrollo tecnológico.

1.3.1. Diagnosticar la situación actual
1.3.2. Establecer prioridades
1.3.3 Diseñar las instalaciones
1.3.4 Presupuestar

1.4 Ejecutar las obras La oferta de servicios tecnológicos, esto es, expertos, centros de investigación y desarrollo, laboratorios, que ayudan al proceso de innovación.

1.4.1 Elaborar procedimientos precontractuales.
1.4.2 Contratar las obras.
1.4.3 Fiscalizar las obras.
1.4.4 Recibir las obras.

OBJETIVO Fortalecer la capacidad técnica y operativa de las Cámaras y gremios en general.

Estrategia proactiva (prepararse mejor para competir)

2.1Establecer necesidades
2.1.2. Evaluar el Estado actual de los gremios
1.1.3. Determinar la necesidad
1.1.4. Priorizar actividades relevantes y elaborar un plan estratégico.

2.1. Capacitar al personal técnico de los gremios.
2.1.2. Determinar especificaciones
2.1.3. Obtener cotizaciones

2.1.4. Buscar fuentes de financiamiento

OBJETIVO.- Fortalecer la capacidad técnica y operativa de las Cámaras y gremios en general.

OBJETIVO Incrementar productividad y calidad de las PYME.

3.1 ESTRATEGIA DE CAPACITACION.-

3.1.1. Establecer Buenos proveedores en información tecnológica, comercialización y subcontratación.

3.1.2. Evaluar el estado actual de los pyme sectorialmente.

3.1.3. Determinar la necesidad de los sectores potenciales como la madera y muebles

3.1.4. Priorizar actividades relevantes y elaborar un plan estratégico.

3.2. Capacitar al personal técnico del sector mueble y maderas.

3.2.1. Determinar especificaciones del sector

3.2.2. Buscar fuentes de financiamiento

OBJETIVO Disponer de un centro de proyectos asociativos en articulación empresa – universidad.

4.1. Estrategia de fortalecimiento a las UNIVERSIDADES en articulación con las empresas.

4.1. Establecer necesidades

4.1.2 Definir el estado actual del proyecto de formación dual.

4.1.3. Determinar las necesidades de las empresas con respecto a los pénsums académicos.

4.1.4. Priorizar actividades relevantes y elaborar u plan estratégico.

4.2. Capacitar al personal académico en cuanto a las necesidades de las empresas.

4.2.1. Determinar en lo posible que se introduzca dentro del pénsums o como un seminario obligatorio de emprendimiento o negociación.

4.2.3. Buscar fuentes de financiamiento.

5.-OBJETIVO Disponer de créditos especializados para apoyar las actividades de innovación tecnológica, capacitación y asistencia técnica, fomento de exportaciones.

5.1. Establecer necesidades.-

5.1.2 Definir con un estudio de factibilidad para promover una herramienta financiera a medida de las PYME sectorialmente.
5.1.3. Determinar las necesidades de los empresarios de las PYME en cuanto a caracterización de crédito.
5.1.4. Priorizar actividades relevantes.
5.1.5. Definir los criterios de priorización de medidas urgentes dentro de los gobiernos locales.
5.1.6. Determinar en lo posible el marco de dichos gobiernos seccionales para mejorar la infraestructura.
5.1.7. Buscar líneas de crédito dentro y fuera del país.

Estrategia local de desarrollo

Análisis FODA

Realidad del Sector Maderero

Política Forestal e Implementación

Del área total del país (25,6 millones de ha), cerca de un 35% corresponden a bosques. En 1962, el país tenía 15,6 millones de ha de bosques, pero dada la enorme presión por el cambio de uso de tierras, actualmente el área forestal remanente es cerca de 8,8 millones de ha. La conversión de tierras para uso agropecuario, principalmente por agricultura migratoria, ha generado importantes impactos ambientales y socio económicos a escala nacional.

En general, Ecuador no ha sido eficiente en la promoción de la valorización de los bosques. Las políticas públicas de Ecuador no incentivan la expansión de la actividad forestal. Como regla general, la legislación y los mecanismos existentes tienen como objetivo la protección ambiental y, por el lado del sector forestal, aumentar la recaudación del Estado a través de tasas de derechos forestales y otras.

La carencia de políticas forestales de largo plazo y la debilidad institucional del Ministerio del Ambiente-MAE en el sector forestal, resultan en la ausencia del papel promotor del Estado, visto que no existen estímulos para el manejo forestal sostenible.

La región noroccidental del Ecuador, es decir, en la costa norte: Esmeraldas y Quevedo es la región que es la más importante en cuanto a la producción de maderas tropicales, y por tener la mayor concentración de plantaciones.

Se estima que la industria forestal aporta con aproximadamente 235.000 empleos directos e indirectos, que representan más de un 8% de la PEA, sin considerar los empleos generados en otros sectores debido al encadenamiento productivo de la industria forestal. Por lo expuesto, es evidente la importancia del bosque como fuente de generación de empleo y el riesgo social y económico que implica la reducción sistemática de la cobertura forestal.

La carencia de políticas forestales de largo plazo y la debilidad institucional del Ministerio del Ambiente en el sector forestal, resultan en la ausencia del papel

promotor del Estado, por lo que no existen estímulos para el manejo forestal sostenible. En la Amazonía, miles de finqueros requieren una mejor valorización económica para conservar los bosques tropicales.

La mayor parte de las plantaciones son en la sierra con especies de rápido crecimiento, principalmente el pino (*Pinus radiata y Pinus patula*) y eucalipto (*Eucalyptus globulus*). Otra región importante para las plantaciones es la costa. En esta región (Esmeraldas, Los Ríos y Guayas) las principales especies plantadas son teca (*Tectona grandis*), balsa (*Ochroma pyramidale*), pachaco (*Schizolobium parahybum*), laurel (*Cordia alliodora*), cedro (*Cedrela odorata*), entre otras (Tejada, 2004).

Disponibilidad de tierras para la plantación de Maderas, (materias primas), a nivel nacional.

- La superficie forestal del país es de aproximadamente 11.6 Mm. de has – el 99% son bosques nativos.
- Posibilidad de investigar y desarrollar nuevas especies de Maderas Materias primas.
- De 1990 a 1995 la superficie forestal del Ecuador se redujo en 945.000 has, 158.000 has, deforestadas por año.
- De los 13.4 millones de m3 de madera consumida por año el 41%, corresponde a leña.
- Mayor velocidad de crecimiento de especies maderables, gracias a la ubicación geográfica.

El nuevo escenario que se ha configurado tras la apertura económica y la dolarización de la economía, decretada a principio de la presente década, ha cambiado dramáticamente las modalidades competitivas, pero muchas empresas han tenido dificultades para adaptarse a las nuevas condiciones competitivas y en numerosos casos han tenido que cerrar sus actividades.

De acuerdo con un reciente estudio de MICIP y ONUDI sobre la competitividad del sector industrial de Ecuador, el rendimiento industrial competitivo[1] de Ecuador es inferior a la media latinoamericana: "entre 1990 y 2001 la contribución del valor agregado manufacturero (VAM) al Producto Interno Bruto cayó del 1,6%. Hacia finales de la década la producción industrial se contrajo casi el 5%, no se creó empleo y un número importante de empresas cerraron o emigraron del país." De acuerdo con este análisis, uno de los

[1] *Este indicador mide la capacidad de un país para producir y exportar manufactura competitivamente, considerando cuatro componentes: el valor agregado manufacturero per cápita, las exportaciones manufactureras per capitas y el porcentaje de producción y exportación de productos de media y alta intensidad tecnológica.*

aspectos más débiles de la economía ecuatoriana sería su capacidad de exportar productos de medio y alto contenido tecnológico.

Debido a ese pobre desempeño, en 2001 Ecuador se situó en el penúltimo puesto del Índice de Rendimiento Industrial Competitivo de los países de la Comunidad Andina de Naciones, superando tan sólo Bolivia (MICIP y ONUDI 2004).

Tres factores que inciden en este resultado son:

- La fuerte contracción de la demanda local en los años de crisis.
- La desequilibrada distribución del ingreso.
- El lento proceso de innovación al que se asocia una marcada dependencia tecnológica.

Al mismo tiempo, la competitividad del sector industrial estaría siendo afectada por los siguientes fenómenos:

- Un fuerte concentración de los mercados internacionales de destino;
- Una significativa concentración (11 productos de las 20 exportaciones más importantes) en sectores considerados "estrellas en adversidad"[2];
- Un insuficiente esfuerzo de transferencia tecnológica (el país gasta menos del 0,1% del PIB en investigación y desarrollo, seis veces menos que el promedio de la región)

Cuadro No 5 - Cobertura Forestal por Categoría de Uso en el Ecuador

CATEGORÍA MANEJO/USO	SUPERFICIE DE BOSQUE (ha)	PORCENTAJE DE BOSQUE	PORCENTAJE DE LA SUPERFICIE DEL PAÍS
Bosque en áreas protegidas	3.297.000	37,00	12,86
Bosque y vegetación protectores	2.453.000	27,53	9,60
Bosques con potencial productivo	3.000.000	33,66	11,70
Bosques plantados	160.000	1,79	0,62

[2] Esta terminología se refiere a sectores de poco dinamismo mundial en que Ecuador gana participación de mercado.

TOTAL	**8.847.000**	**100**	**34,78**
Tierras disponibles para repoblación forestal	2.030.000	22,00	7,92

Fuente: Ministerio del Ambiente - Dirección Nacional Forestal.

Nivel internacional en relación al Ecuador

Aspectos internacionales:

Nivel mundial – Ecuador

Se hizo un análisis de la partida 940360 de Comtrade de la línea Madera y muebles (de los tipos utilizados en oficinas, cocinas o dormitorios, así como asientos) EL Total mundial en la línea de Madera y Muebles importado en el 2004 es de USD 18.432.955

Los principales países importadores de este producto a nivel mundial son EEUU, Reino Unido y Alemania Francia etc. como podemos observar en el cuadro No 6:

Cuadro No 6

Mayores importadores de muebles de madera en 2004				
Nº	País	Monto en miles de USD	Cantidad/ toneladas	Valor de unidad (US$/unidad)
1	Estados Unidos de América	5.568.259	No estimado	No estimado
2	Reino Unido	1.578.278	630.7	
3	Alemania	1.558.182	629.472	2,502
4	Francia	1.224.587	472.932	2,475
5	Japón	1.005.525	464.733	2,589
6	Países Bajos (Holanda)	532.038	194.181	2,164
7	Bélgica	511.845	188.931	2740
8	España	484.308	170.05	2,709
9	Canadá	464.765	0	2,848

10	Austria	456.753	105.321	

Ecuador también importa muebles siendo los principales mercados los siguientes Brasil, China, Colombia el valor de las importaciones en el 2004 oscila entre 900 y 6,756 millones de dólares como se puede observar en el siguiente cuadro.

Cuadro No 7

Lista de mercados exportadores muebles de madera importado por Ecuador en 2004

Nº	Exportadores	Valor de las importaciones 2004 en miles de US$	Participación en las importaciones de Ecuador, %	Cantidad importada en 2004, Ton	Valor de unidad (US$/unidad)	Crecimiento anual de las importaciones en valor entre 2000-2004, %	Crecimiento anual de las importaciones en cantidad entre 2000-2004, %	Crecimiento anual de las importaciones en valor entre 2003-2004, %
1	Mundo	6,756	100	4,034	1,675	49	71	40
2	Brasil	1,985	29	1,481	1,34	239	261	93
3	China	1,426	21	1,109	1,286	137	140	163
4	Colombia	926	14	446	2,076	56	91	40
5	Estados Unidos de América	871	13	238	3,66	16	15	-14
6	Malasia	323	5	240	1,346		110	236
7	Tailandia	141	2	122	1,156			
8	India	132	2	58	2,276	14	56	81
9	Dinamarca	98	1	53	1,849		26	-56
10	Argentina	82	1	33	2,485	162	98	-66
11	Italia	78	1	22	3,545	5	27	-40
12	Perú	74	1	17	4,353	17	-5	155
13	Viet Nam	67	1	8	8,375	18	18	43
14	Suiza y Liechtenstein	55	1	5	11		-9	358
15	España	43	1	24	1,792	4	-9	-59
16	Filipinas	39	1	11	3,545	81		117
17	Bolivia	38	1	2	19		-34	153
18	Alemania	38	1	20	1,9	15	13	-3
19	Grecia	30	0	10	3			36
20	Provincia de China	28	0	15	1,867	22	45	-67
21	Panamá	26	0	9	2,889	-13	-8	100
22	Francia	25	0	6	4,167	2	-9	-53
23	Indonesia	25	0	7	3,571	150		67
24	Países Bajos (Holanda)	25	0	11	2,273		29	525
25	Chile	22	0	8	2,75	-15	-12	-75
26	México	22	0	17	1,294	-22	-21	-75

Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de COMTRADE

Relación Ecuador – Mayores Importadores Mundiales

Ecuador - Estados Unidos
BANA (Barreras arancelarias y no arancelarias)

Cuadro No 8

Medidas arancelarias reportadas por Estados Unidos de América en 2005 para el producto: 94036040 BENT-WOOD FURNITURE, NESOI	
Medidas arancelarias	**Arancel equivalent ad-valorem**
Derechos mnf (aplicados)	0%
Tarifa non-mnf	42.5%

Fuente: base de datos TRAINS (UNCTAD) y Market Access Map (CCI)

Cuadro No 9

Comercio actual y capacidad potencial de comercio entre Estados Unidos de América y Ecuador en 2004								
		Importaciones de EUA desde Ecuador			Exportaciones de EUA			
Código	Denominación	Valor 2004 en miles USD	Crecimiento anual en valor 2000-2004, %	Participación importaciones de EUA, %	Valor 2004 en miles USD	Crecimiento anual en valor 2000-2004, %	Cantidad 2004, Ton.	Comercio potencial en miles USD
940310	Muebles de metal del tipo de los utilizados en las oficinas.	61	78	0	155,997	-14	0	479
940320	los demás muebles de metal	11	-57	0	480,836	-7	0	7,516
940330	Muebles de madera para oficina	0		0	79,6	-8	0	765
940340	Muebles de cocina, de madera	78	119	0	73,557	11	0	268

940350	Muebles de madera del tipo de los utilizados en los dormitorios	193	-22	0	104,22	-4	0	3,264
940360	los demás muebles de madera	1,071	-13	0	430,195	1	0	6,209
940370	Muebles de plástico	0		0	83,222	-6	0	2,52
940380	Muebles de otras materias, incluido el roten, mimbre, bambú o materias similares	350	173	0	57,116	-7	0	594
940390	partes y piezas de madera, para muebles	204	72	0	351,815	0	0	1,764
Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de COMTRADE								

Ecuador – Reino Unido (Segundo importador a nivel mundial)

Cuadro No 10

Comercio actual y capacidad potencial de comercio entre Reino Unido y Ecuador en 2004								
		Importaciones de Ecuador desde RU del mundo			Exportaciones de RU			Comercio potencial en miles USD
Código	Denominación	Valor 2004 en miles USD	Crecimiento anual en valor 2000-2004, %	Cant. 2004, Ton.	Valor 2004 en miles USD	Crecimiento anual en valor 2000-2004, %	Cantidad 2004, Ton.	
940310	Muebles de metal del tipo de los utilizados en las oficinas.	494	49	287	140,74	1	29,117	494
9403	los demás muebles	7,975	47	3,544	143,272	2	23,85	7,9

20	de metal						3	75
940330	Muebles de madera para oficina	810	59	611	58,637	-2	9,268	810
940340	Muebles de cocina, de madera	360	131	211	78,814	4	31,078	360
940350	Muebles de madera del tipo de los utilizados en los dormitorios	3,682	119	3,108	64,266	9	28,33	3,682
940360	los demás muebles de madera	6,756	49	4,034	340,174	-5	49,725	6,756
940370	Muebles de plástico	2,585	75	915	32,492	10	4,054	2,585
940380	Muebles de otras materias, incluido el roten, mimbre, bambú o materias similares	656	26	288	22,144	12	2,276	656
940390	partes y piezas de madera, para muebles	1,957	52	576	125,537	-1	25,873	1,957
Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de COMTRADE								

Ecuador – Alemania (Tercer importador mundial)

Cuadro No 11

Comercio actual y capacidad potencial de comercio entre Alemania y Ecuador en 2004								
		Importaciones de Ecuador del mundo			Exportaciones de Alemania			
Código	Denominación	Valor 2004 en miles USD	Crecimiento anual en valor 2000-2004, %	Cantidad 2004, Ton	Valor 2004 en miles USD	Crecimiento anual en valor 2000-2004, %	Cantidad 2004, Ton.	Comercio potencial en miles USD
940310	Muebles de metal del tipo de los utilizados en las oficinas.	494	49	287	179,966	6	31,704	494
940	los demás muebles	7,975	47	3,544	733,30	19	143,3	7,945

320	de metal				3		81	
940330	muebles de madera para oficina	810	59	611	184,275	-1	34,039	810
940340	muebles de cocina, de madera	360	131	211	1,049,952	11	176,425	360
940350	muebles de madera del tipo de los utilizados en los dormitorios	3,682	119	3,108	559,058	13	237,139	3,682
940360	los demás muebles de madera	6,756	49	4,034	839,949	10	296,932	6,723
940370	muebles de plástico	2,585	75	915	140,175	10	17,403	2,574
940380	muebles de otras materias, incluido el roten, mimbre, bambú o materias similares	656	26	288	39,361	9	4,808	656
940390	Partes y piezas de madera, para muebles	1,957	52	576	585,162	12	168,987	1,911
Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de COMTRADE								

Canales de Distribución y mercadeo

Sistemas de distribución: La producción se vende en canales inadecuados de acuerdo a las características de los productos. Por otro lado, se fabrican productos tradicionales no necesariamente acordes a los requerimientos del consumidor.

En relación al **mercadeo,** se sabe que El 85.8% de empresas consultadas en el estudio de INSOTEC sostiene que conoce los gustos de los consumidores y un 79.3% dice conocer los hábitos de estos, asimismo, sabe la calidad y los precios de la competencia, sin embargo este aparente dominio de las características del mercado no estaría sustentado técnicamente, pues apenas el 47.9% de empresas realizan estudios de mercado El 63.6% de empresas manifiesta que realizan promoción directa y en un 83.1% de empresas dicen ofrecer garantía por sus productos. Otros problemas mencionados son: la ausencia de herramientas de comunicación y promoción, directorios comerciales, catálogos, páginas Web, etc.

Aspectos de la cadena de producción:

La cadena productiva maderera constituye un sector muy amplio que agrupa a empresas dedicadas a actividades que van desde la extracción de materias primas hasta la elaboración de numerosos productos finales pasando por los llamados productos intermedios como son (tableros, celulosa, etc.)

Cada subsector muestra una realidad distinta, con problemas y ventajas particulares, aunque en general con un potencial de desarrollo muy grande, en especial a nivel de la región del Austro; en el sector forestal a partir de la disponibilidad de recursos naturales, (Morona Santiago), mientras que en el sector industrial a partir de la innovación y asociatividad apuntando a la exportación (Azuay).

La cadena productiva del sector maderero incluye numerosos productos, con distintos niveles de valor agregado. Se puede entonces dividirla en 3 partes:

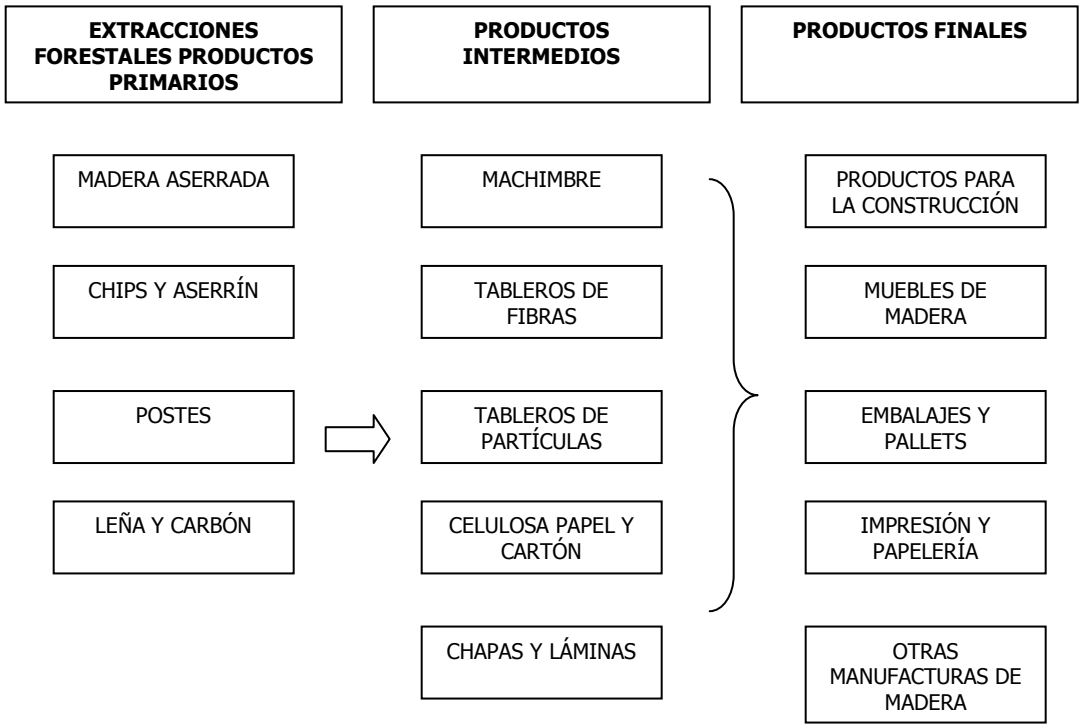
Forestación: los productos de esta etapa son resultado de la extracción directa del árbol, con muy poco procesamiento, troncos, postes, leña, carbón, etc.

Industria Intermedia: a partir de productos primarios, se obtiene tableros compactos y de partículas, chapas, láminas, celulosa, etc.; los cuales a su vez se destinan a la siguiente etapa del proceso productivo.

Industria final: esta última etapa incluye principalmente la elaboración de muebles de madera, productos para la construcción y embalaje.

Estructura de la Cadena:

Gráfico No 2



FUENTE: Investigación directa

Materias Primas

Canales de provisión

La provisión de materia prima es otro elemento esencial en la cadena de valor de la PYMI, pues su grado de eficiencia tiene una incidencia muy alta en los índices de competitividad. Basta con recordar el elevado porcentaje que representa en el costo total el valor de las materias primas.

Al respecto, el origen de las materias primas para la provincia del Azuay provienen principalmente de los proveedores nacionales (56%), dentro de los cuales sobresalen fabricantes nacionales (24.5%) y distribuidores mayoristas (21.2%). En tanto que las materias primas importadas (44%), provienen principalmente de grandes importadores (15.5%) e importación directa (14.3%).

Sistemas de calidad

Una de las principales herramientas que hace que una empresa sea competitiva es la adopción de sistemas de calidad mundialmente reconocidos, espacio en el cual mantiene su vigencia el sistema de normas ISO, sistema al que accede anualmente un número pequeño de empresas.

El poco acceso de empresas a este sistema se debe a lo compleja y costosa que es la calificación y su mantenimiento, por ello, son en gran parte las grandes empresas las que tienen mayores opciones (financieras) en este campo.

A más de las normas ISO, existen otros sistemas de calificación, como el sistema INEN, de plena validez a nivel nacional que, no por ser menos costoso o de un ámbito de reconocimiento restringido, significa que tenga menos rigor técnico y científico.

Aspectos de la competencia:

Competencia Internacional:

Los principales competidores internacionales de este producto a nivel Mundial son Italia, China, Polonia entre otros.

Cuadro No 12

PRINCIPALES EXPORTADORES DE MUEBLES DE MADERA EN EL 2004				
Nº	Exportadores	Total exportado en 2004. en miles de US$	Cantidad exportada en 2004	Valor de unidad (US$/unidad)
1	Estimación Mundo	17.095.804	No estimado	No estimado
2	Italia	2.139.040	340.165	6.288
3	China	1.987.163	0	
4	Polonia	1.137.274	745.006	1.527
5	Alemania	839.949	296.932	2.829
6	Dinamarca	791.892	270.758	2.925
7	Indonesia	677.818	361.514	1.875
8	Francia	665.601	169.034	3.938
9	Malasia	661.127	43.521.821	15
10	Canadá	654.861	NE	NE

ECUADOR competencia a nivel mundial

Las exportaciones de Ecuador representan el 0% de las exportaciones mundiales de este producto; su posición relativa en las exportaciones mundiales es 82, con lo cuál queda claro que o nos diferenciamos o seguimos sin constar a nivel mundial.

Cuadro No 13

Lista de mercados importadores de muebles de madera exportados por Ecuador en 2004						
Nº	Importadores	Valor de las exportaciones 2004 en miles de US$	Participación en las exportaciones de Ecuador , %	Cantidad exportada en 2004, toneladas	Valor de unidad (US$/unidad)	Crecimiento anual de las exportaciones en valor entre 2000-2004, %
1	Mundo	1,374	100	254	5,409	-10
2	Estados Unidos de América	945	69	171	5,526	-6
3	Panamá	162	12	26	6,231	-15
4	Francia	100	7	18	5,556	-20
5	España	36	3	17	2,118	2
6	México	34	2	5	6,8	54
7	Países Bajos (Holanda)	34	2	2	17	125
8	Arabia Saudita	23	2	4	5,75	
9	Colombia	19	1	4	4,75	-18
10	Bélgica	0	0	0		

Nivel Nacional

Desde las empresas existe una sensación de que la sociedad percibe a los madereros como depredadores del bosque, afectando especialmente a actividades como la ganadería y la agricultura, sin embargo es necesario recalcar que el corte de árboles es importante para el desarrollo del sector, sin embargo, se lo debe realizar en forma adecuada y con proyectos de reforestación.

Situación Competitiva

El 80,5 % de las PYMIS (44.7% en forma elevada y 35.8% en grado intermedio) se siente afectado por el reducido tamaño del mercado. Además, las empresas sienten una fuerte competencia extranjera en el mercado local. Para un segmento muy importante (38.2%) este problema gravita fuertemente y para el 22.9% es un poco menor. El 25.3% es indiferente frente a esta situación.

La competitividad se genera en el campo microeconómico, es decir son las empresas las generadoras de ventajas competitivas, las que hacen que un país sea o no competitivo, claro está que debe existir una participación del Estado otorgando un ambiente macroeconómico estable y con reglas de juego claras.

Cuadro No 13

FACTORES	1	2	3	4
ATRACTIVIDAD DEL MERCADO	**33,3**	**20**	**19,7**	**27,1**
Tasa de Crecimiento del Mercado	21	28,6	30,3	20,2
Amenaza de nuevos competidores locales	38,5	21,4	16,2	23,9
Amenaza de nuevos competidores extranjeros	40,9	14	11,8	33,3
Presión de Productos sustitutos	35,4	15,9	22,1	26,5
Dependencia de pocos compradores	30,6	20,7	20,7	27,9
Dependencia de pocos proveedores	35,2	17,6	14,8	32,4
VENTAJAS COMPETITIVAS	**33**	**24,8**	**17,4**	**24,8**
Calidad del Producto	37	19,3	11,8	31,9
Calidad del Servicio	32,2	25,2	16,5	26,1
Imagen	35,7	24,1	17,9	22,3
Precio Relativo	27,2	30,7	23,7	18,4
TOTAL	**33,2**	**21,9**	**18,7**	**26,1**

Fuente: Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria en el Ecuador 2002
Elaboración: Dirección de Competitividad de Pequeña y Mediana Empresa

Rol de Gremios y Asociaciones.

Tradicionalmente, las cámaras y asociaciones de la pequeña industria han cumplido una función política y de defensa gremial, mas, paulatinamente, han evolucionado y desarrollado cierta capacidad para prestar servicios. Por su parte los socios tienen obligaciones y derechos y, es gracias a su ejercicio, que se establece una interrelación entre la institución y sus miembros y una dinámica que es clave en el desarrollo de la entidad y la posibilidad de que

pueda coadyuvar con servicios eficientes al mejoramiento de la productividad y de la competitividad.

Precisamente para evaluar este proceso se recabó la opinión de los empresarios de Azuay sobre los siguientes aspectos:

Servicios recibidos

Los servicios que las empresas afiliadas reciben de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay no son muy diversos, la mayoría concentra su accionar en ocho servicios, los mismos que se encuentran detallados a continuación.

Cuadro No 14

CIIU	ACTIVIDAD	Capacitación	Asistencia Técnica	Asesoría Legal	Informativos	Información especializada	Ferias	Ruedas de Negocios	Servicios Médicos
31	ALIMENTOS	32,4	2,7	10,8	32,4	2,7	10,8	2,7	5,4
33	MADERA Y MUEBLES	40,7	3,7	0	33,3	7,4	11,1	3,7	0
34	PAPEL E IMPRENTA	14,3	0	0	57,1	14,3	14,3	0	0
35	PRODUCTOS QUÍMICOS	19,4	3,2	9,7	38,7	12,9	6,5	9,7	0
36	MINERALES NO METÁLICOS	22,2	3,7	3,7	48,1	7,4	14,8	0	0
38	MAQUINARIA Y EQUIPO	21,2	0	9,1	39,4	9,1	12,1	3	6,1
328	TEXTIL Y CONFECCIONES	37	0	7,4	40,7	3,7	0	7,4	3,7
329	CUERO Y CALZADO	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	**28**	**2,1**	**6,9**	**39,2**	**7,4**	**9,5**	**4,2**	**2,6**

Fuente: Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria en el Ecuador 2002

Elaboración: Dirección de Competitividad de Pequeña y Mediana Empresa

El sector de Madera y muebles utiliza de los gremios la capacitación en un porcentaje de 40.7%

Resumen FODA

Cuadro No 15

	Fortalezas	**Debilidades**
	Alta utilización de mano de obra. (casi el 40% de la PEA en el Azuay) Calidad y fortaleza competitiva en entrega y reposición de productos Hay un alto nivel de profesionalización en los propietarios de empresas de madera y muebles.	Desconfianza histórica entre los actores del sector La heterogeneidad tecnológica de la PYMI, consecuentemente, el diferente grado de afectación del entorno Distinta capacidad de asimilación y de respuesta.
Oportunidades Demanda mundial insatisfecha Cliente potencial importante con canales propios de distribución Nuevos nichos de mercado abiertos recientemente	**Potencialidades**: Aprovechar las capacidades para satisfacer la demanda internacional a través del canal de distribución propio. Los empresarios podrían responder rápidamente a las expectativas de nuevos nichos de mercado.	**Desafíos:** Generar un frente común de trabajo que trascienda las desconfianzas históricas Generar un estándar de gestión de calidad y la incorporación de tecnología según las exigencias de los mercados
Amenazas La amenaza de nuevos competidores extranjeros, seguramente originada en el proceso de apertura comercial Aumento de sustitutos como: melaminas, hierro forjado, etc. Dependencia excesiva de pocos proveedores de tableros nacionales e internacionales Condiciones geográficas afectan al tiempo de vida y al modo de construcción de las carreteras	**Riesgos:** La falta de respuesta eficiente puede disminuir la tasa de empleo si las empresas disminuyen su personal en lugar de enfrentar el reto. Incapacidad para aprender con rapidez sobre el uso de nuevos materiales.	**Limitaciones:** Capacidad de respuesta ante ingreso de muchos competidores extranjeros Poca capacidad de respuesta ante nuevos productos por la heterogeneidad tecnológica. No encontrar mecanismos para adaptarse a situaciones climáticas dificultosas.

Proyectos de inversión

Proyecto

Red vertical de proveedores de madera y muebles

Beneficiarios.- Sector madera y muebles de Cuenca.
Una (1) Empresa Grande: COLINEAL.
Cinco (5) Potenciales proveedores, empresarios pequeños.

Objetivos
Integrar una red vertical de proveedores de diferentes áreas a la empresa COLINEAL.

Efectos.

Desde el punto de vista del proveedor.-

- Mejoramiento de las empresas pequeñas en calidad, standardización y un incremento en el valor agregado de su producto.
- Disminución de los costos de las materias primas debido a las compras conjuntas.
- Aseguran e incrementa su oferta de trabajo como producto intermedio para COLINEAL.

Desde el punto de vista de desarrollo.-

- Incremento de empleo ya que los proveedores utilizarán toda su capacidad instalada.
- Generación de gestión del conocimiento de Colineal a los proveedores.
- Especialización.

Resultados

- Oferta de madera y muebles satisfecha.
- Capacidad instalada de proveedores utilizadas al 100%

Costos: Aproximado en $25.000 incluido articulador y diagnóstico.

Localización
Cantón Cuenca.

Capítulo II

Identificación de la cadena

Eslabón Inicial

Bosque Natural

El bosque natural tropical de Ecuador está en peligro de desaparecer y con esto una fuente muy importante de materia prima de la industria de la madera. La superficie de bosque natural disminuyó de 15,6 millones de hectáreas en 1962 hasta 12,4 millones en 1981, logrando tener aproximadamente 8,4 millones en 2000. La reducción en área de los bosques clasificados como bosques de producción fue aún más acentuada en relación al área, la deforestación es mucho más alta que la tasa de crecimiento de las plantaciones. En el periodo, el área total de bosques nativos fue reducida en 7.232.000 ha y las plantaciones ampliadas en menos de 160 mil ha. Todo parece indicar que dentro de pocos años las industrias forestales en Ecuador no dispondrán de esta fuente de materia prima.

El escenario para el resto de las industrias que usan maderas tropicales, es muy similar. Los aserraderos y las industrias secundarias, como aquellas de muebles, puertas y marcos, dependen en gran parte del suministro de madera de bosque nativo.

Es probable que si se mejora la tasa de aprovechamiento de la madera en la industria forestal y si se mantiene constante la productividad de la madera por hectárea en el bosque nativo, sobre las bases de criterios e indicadores de manejo forestal sostenible, la tasa de deforestación deba reducirse.

Madera Aserrada

No existen actualmente aserraderos modernos en el país. Existe una cierta cantidad de aserraderos pequeños con sierras circulares, pero en realidad la producción de madera aserrada depende enteramente del aserrío de un número estimativo de 5.000 motosierristas. Este tipo de sierra es la principal causa para que exista un gran desperdicio, logrando un retorno de solamente un 25% de la madera rolliza, o sea, un 75% se desperdicia. Y lo que se obtiene es un producto de baja calidad por la gran variación en las dimensiones y por la falta de aplicación de un sistema de clasificación estándar de la madera.

Por otro lado, la calidad de la madera aserrada producida es muy baja. Tal hecho puede ser atribuido a la escasez relativa, baja tecnología y poco desarrollo del

mercado doméstico. La producción se orienta más hacia el volumen que hacia la calidad.

La "industria" de aserraderos carece de todo control. La estandarización de dimensiones es casi inexistente, sin mencionar la carencia total de clasificación por calidad. El resultado es que el consumidor termina con una materia prima con muchas deficiencias en calidad y esto se refleja en el pobre terminado del producto final, como se puede observar en las fábricas de muebles y de otros productos secundarios.

Sin embargo, esto parece no tener mayores consecuencias en el mercado local. No obstante, la clasificación de calidad de la materia prima para exportación es mucho más crítica y si la situación de los aserraderos no cambia, en un futuro cercano, la industria secundaria se verá obligada a hacer su propia clasificación de calidad antes de que la materia prima ingrese a la fábrica.

Lamentablemente, la pobre situación de la industria del aserrío tiene una incidencia negativa y directa en el sector de la construcción, puesto que este sector carece de disponibilidad de madera pre-dimensionada y clasificada por calidad a un costo competitivo.

Como ya se mencionó existen cerca de 5.000 mil motosierristas en el Ecuador. En 2002 la producción estimada de madera aserrada con base en la ITTO (2003) fue de 750.000 m^3. La principal fuente de materia prima de los aserraderos es el bosque nativo. Las informaciones disponibles indican que esta madera tiene el siguiente uso final en términos aproximados:

(i) 150.000 m^3: paletas para bananeras;

(ii) 200.000 m^3: madera de construcción, incluso madera para encofrado;

(iii) 200.000 m^3: para la industria de muebles, pisos, puertas y marcos;

(iv) 200.000 m^3: para la industria de balsa y usos diversos.

Sector: Aserraderos

Cuadro No 16

Tipo de empresas	Número total de empresas	Volumen de ventas	Empleo	Tipo de producto / servicio
Micro	5000			Tablones para: palets, madera de construcción, madera para muebles

- **Tipo de empresa que lo conforman.-** el sector está caracterizado por muchas empresas de pequeño tamaño, algunas informales que se dedican a la extracción y primer tratamiento de la madera exclusivamente en corte de tablones y retazos.

- **Qué tipo y cantidad de producto ofrecen.**- tablones y retazos

- **Nivel de concentración.-** el sector está altamente fragmentando

- **Grado de avance tecnológico.-** el sector muestra problemas recurrentes en su nivel tecnológico, debido al uso excesivo de motosierras que generan demasiado desperdicio y no permiten aprovechar adecuadamente la cantidad de materia prima tratada.

- **Empresas líderes.-** no existen liderazgos visibles en el sector.

- **Caracterización de los proveedores:** los proveedores son de carácter internacional, que proveen de maquinaria y repuestos para el proceso de aserrío tanto en el bosque nativo como en el los propios aserraderos

Eslabón Intermedio

Tableros de contrachapado

Al contrario de la situación en los aserraderos, la industria ecuatoriana de contrachapados puede ser considerada adelantada en tecnología. Esto se puede verificar en los tipos de maquinarias usadas, en la distribución de la maquinaría en las fábricas, en el flujo interno del producto y en el control interno de la calidad.

Hay cinco fábricas de contrachapado en operación en el país. La producción actual de esas fábricas es cerca de 120.000 m^3 al año. Toda producción es basada en madera proveniente de bosques nativos.

El promedio de rendimiento de la materia prima es, aproximadamente, un 50%. Toda la materia prima es proveniente de bosques tropicales ubicados, en su mayoría, en la costa (Esmeraldas).

La industria parece no tener problemas de residuos. Los rollizos que quedan son cortados para fabricar el alma de los tableros alistonados o la fábrica posee una máquina especial para disminuir el diámetro de los rollizos hasta 6 centímetros.

Los despuntes de las trozas, los desperdicios de chapas durante la fase de redondeo, los desperdicios de las cortadoras, los retazos de las láminas y polvos de las lijadoras son usados como combustible en las calderas que producen vapor para los depósitos de calentamiento de las trozas, secaderos de chapas y las prensas.

Se ha comprobado que el control de la calidad del producto terminado es riguroso, especialmente en el producto para exportación. La industria maderera ecuatoriana puede competir en el mercado mundial solamente entregando un producto de mejor calidad. De hecho, este sector de la industria de la madera tiene pocos problemas técnicos.

Por otro lado, la industria de tableros posee una fuerte contribución a las exportaciones. En 2003, del total exportado más de un 60% fueron paneles de madera (contrachapados, MDF y tableros de partículas). La madera aserrada, representada básicamente por madera de balsa, también es importante. En 2003 la contribución de la madera aserrada al valor total exportado fue alrededor de un 25%.

Fábricas de tableros de partículas y MDF

La industria de tableros de partículas está concentrada en dos fábricas a nivel nacional, además de una fábrica que produce tableros MDF y la importación desde Chile a través de MASISA. Los problemas técnicos que aparecen en este sector son solucionados por la misma industria.

Este sector posee una gran ventaja en el suministro de una materia prima uniforme proveniente de plantaciones de pino y eucalipto de la región de la sierra ecuatoriana, un equipo moderno y un control de calidad riguroso del producto final en sus propios laboratorios hace que los tableros sean considerados como de alta calidad y con esto se han ganado nichos de mercado en el exterior.

Parte de la producción de la industria de tableros de partículas y MDF es transformada en tableros revestidos con papeles melamínicos y chapas de madera. Con ello esta industria contribuye con el desarrollo de la industria de muebles locales.

Basándose en las informaciones disponibles y entrevistas, la producción actual de tableros reconstituidos es cerca de 160.000 m3 por año.

Sector: Tableros
Cuadro No 17

Tipo de empresas	Número total de empresas	Volumen de ventas	Empleo	Tipo de producto / servicio
Grandes	3		Más de 200 cada una	Tableros de contrachapado, fibra

- **Tipo de empresa que lo conforman.-** todas son grandes empresas. Dos nacionales (EDIMCA Y DISTABLASA) y una internacional de Chile (MASISA).

- **Qué tipo y cantidad de producto ofrecen.**- Las empresas de tableros proveen tableros encofrados, aglomerados, plywood y similares.

- **Nivel de concentración.-** el mercado está totalmente concentrado, lo que genera inequidades visibles en la relación entre éstas empresas y sus clientes, generalmente pequeños dedicados a muebles de madera.

- **Grado de avance tecnológico.-**

- **Empresas líderes.-** DISTABLASA, EDIMCA y MASISA.

- **Caracterización de los proveedores:** en el caso de EDIMCA, la empresa es parte de un mismo grupo que además le provee de materia prima (PEÑA DURINI), MASISA por su parte produce en Chile y es sólo distribuidor en el Ecuador. En general los proveedores de madera de este sector, son altamente tecnificados.

Sector: **Partes y piezas**
Cuadro No 18

Tipo de empresas	Número total de empresas	Volumen de ventas	Empleo	Tipo de producto / servicio
Pequeñas	4	15.000	10 – 12	Tendidos de Cama. Tarugos.

- **Tipo de empresa que lo conforman.-** Son pequeñas empresas de tipo familiar, con un promedio de 20 a 30 años de vida y, cuentan con 10 a 20 trabajadores.

- **Qué tipo y cantidad de producto ofrecen.**- Ofrecen tendidos de cama y tarugos, con una producción promedia de 40 m3 por empresa. Como servicios ofrecen transporte de la producción al sitio de la empresa cliente.

- **Nivel de concentración.-** no existe concentración productiva, cada una de estas empresas representa aproximadamente un 5% de participación en el mercado.

- **Grado de avance tecnológico.-** La maquinaria no está actualizada, cuentan con herramientas manuales: cepillos, sierras, tupís, trozadoras, etc. Esto hace que tengan un bajo grado tecnológico.

- **Empresas líderes.-** No existe un liderazgo empresarial marcado en este sector.

- **Caracterización de los proveedores:** Cumplen con los requisitos de cantidad y variedad, no así con la calidad de la materia prima. En cuanto al tiempo de entrega lo hacen medianamente. En relación a los precios, cuando son intermediarios es muy difícil mantener el precio, pero cuando son dueños de bosques el precio es más adecuado.

Eslabón Final

Productos para la Construcción

El mercado de la construcción en el Ecuador ha tenido un crecimiento sostenido durante los últimos 4 años, en parte debido a la estabilidad macroeconómica que ha permitido al ciudadano común endeudarse en la compra de una casa y al aumento de edificaciones de altura para vivienda y oficinas, y por otra parte, al crecimiento permanente de las remesas de emigrantes que se destinan a la construcción. Para el año 2007 se prevé que sólo en el Azuay se construirán 2780 casas nuevas[3] a un promedio de 175mts2 por casa.

No obstante este potencial mercado, el uso de la madera en la industria de la construcción en Ecuador es limitado. Las posibles razones del estancamiento en cuanto al desarrollo de la utilización, en la industria de la construcción pueden ser:

[3] *Advance CONSULTORA, Estudio de demanda de materiales de construcción para el 2007*

- Que los arquitectos, ingenieros civiles y constructores no tienen suficientes conocimientos de la madera en cuanto a sus propiedades físico-mecánicas y como material de construcción;
- Que los sectores de la sociedad con menores recursos, tiene una cierta aversión a las casas de madera,
- Que la madera, como resultado de una industria ineficiente, no es un producto competitivo en el mercado local.
- El mercado maderero ecuatoriano no puede proveer madera dimensionada y clasificada para la construcción, y la falta de la estandardización en el tamaño de las vigas, travesaños, postes, marcos de ventanas y puertas, etc., dificulta su adaptación a esta rama de la industria. Una vez más, la falta de desarrollo en este importante sector es la consecuencia de una pobre industria de aserrío.

Pisos, como parquet, tiras y revestimientos tienen problemas para obtener madera de calidad y uniforme. Además de este problema, otros importantes problemas son los de secado, maquinado y terminado.

Las puertas de madera sólida son artículos de lujo que tienen buena salida en el mercado nacional e internacional. El mercado interno acepta todavía puertas con defectos pero cualquier fabricante interesado en la exportación de sus productos, debe tomar en cuenta el contenido de humedad en la madera, el tipo de madera, la estabilidad dimensional, la uniformidad del color, etc.

Sector: **Construcción**

- **Tipo de empresa que lo conforman.-** en general son micro y pequeñas empresas que se dedican a la oferta de productos y acabados para la construcción.

- **Qué tipo y cantidad de producto ofrecen.**- pisos, parquets, closets, puertas, muebles de baño y de cocina.

- **Nivel de concentración.-** el sector es altamente fragmentado.

- **Grado de avance tecnológico.-** en general, el sector tiene un nivel de desarrollo insuficiente.

- **Empresas líderes.-** no se pueden definir empresas con marcado liderazgo en el mercado, sí a cambio se pueden identificar actores como Avilmueble empeñado en la gestión asociativa, sin resultados eficientes hasta el momento.

- **Caracterización de los proveedores:** el mercado de la construcción tiene tres grandes proveedores: tableros, químicos y material de ferretería para ensamblaje. Los tres son sectores altamente especializados, con empresas de gran tamaño y concentradas entre ellas y que tienden a mantener una relación desigual por el poder comparado que poseen.

Muebles

Esta industria es cuantitativamente, aunque no siempre cualitativamente, el sector más importante de la industria maderera secundaria en Ecuador, incluyendo desde talleres hasta pequeñas fábricas. Este sector puede ser dividido en dos grandes segmentos:

Fábricas de muebles modulares: Este segmento incluye todas aquellas fábricas de muebles que utilizan como material esencial el tablero de partículas cubierto con vinil, formica, papel impregnado o chapas decorativas de madera. Este sector fabrica primordialmente muebles de oficina, divisiones, escritorios, mesas de conferencia y sillas, mientras que otros producen gabinetes de baño y de cocina. Este sector tiene pocos problemas relacionados con la producción y fabricación puesto que las técnicas utilizadas son muy simples. Probablemente la única necesidad de asistencia técnica es en el diseño, aunque algunos de los fabricantes producen muebles de estilos modernos aceptados y cotizados internacionalmente. Este segmento está especializado en sus productos y no se considera participante del otro gran sector; talleres y fábricas de muebles.

Talleres y fábricas de muebles: Este grupo está compuesto principalmente por talleres y fábricas de madera sólida o combinaciones de contrachapados decorativos con madera sólida. Este sector de la industria tiene muchos problemas. Desde el secado de la madera sólida y estabilidad dimensional relacionada, hasta el mantenimiento de las herramientas y maquinaria, así como el terminado final del producto. Los talleres y pequeñas fábricas, por lo general, carecen de un espacio adecuado. Visto que este sector quiere orientarse hacia la exportación, es posible que ello se expanda. Desde una perspectiva económica, este sector es que el más mueve el mercado, con cerca del 75% de la facturación, lo mismo sucede con el número de empresas, pues se tienen muchas más empresas de muebles de madera, que aquellos que producen modulares.

El problema mayor que enfrentan ambos subsectores, se relaciona con el alto costo de la materia prima. Para ambos, la producción de los tableros representa hasta un 57% de la producción de cada unidad. Para ambos sectores, la industria de los tableros se puede convertir en su principal foco de ineficiencia

competitiva, pues al ser un sector concentrado, no tienen mayor capacidad de negociación.

En relación a la capacidad exportadora del sector, es importante señalar que este tipo de exportaciones se han reducido en los últimos años. Entre 1999 y 2001 estos productos participaban con cerca de un 10% de las exportaciones totales de productos de madera. Al momento su contribución es de un 6%. Según una encuesta de INSOTEC para el MICIP en 2002[4], las razones que explican esta poca orientación exportadora se dan por: una insuficiente capacidad para generar grandes volúmenes de producción, aspecto que tiene relación con la imposibilidad de concretar alianzas empresariales e incrementar su capacidad productiva, por un lado; por otro lado, tenemos que sus precios no son competitivos debido principalmente a las pocas posibilidades de distribuir los costos fijos entre mayores volúmenes de producción; la carencia de capital de trabajo y elevados costos de financiamiento; el último aspecto a considerar es la escasa capacidad de cumplir con los estándares internacionales de calidad para poder participar del mercado exportador.

Por otro lado, el sector de muebles es un actor importante en la generación de empleo, con cerca del 39% de la PEA trabajando en las diferentes partes del proceso productivo de los muebles y de las diferentes empresas grandes y pequeñas que participan del sector.

Sector: **Muebles**
Cuadro No 19

Tipo de empresas	Número total de empresas	Volumen de ventas	Empleo	Tipo de producto / servicio
Micro	No definido			Muebles de hogar
Pequeñas	20		600	Muebles de hogar – niños – oficina
Medianas	10		400	Muebles de hogar – niños – oficina
Grandes	1		400 trabajadores	Muebles de hogar – niños – oficina

[4] INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIO – ECONÓMICAS Y TECNOLÓGICAS: INSOTEC. "Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria" Quito 2002

- **Tipo de empresa que lo conforman.-** en este sector el rango de distribución es mayor, pues se tienen empresas de todos los tamaños compitiendo en el mercado. Las pequeñas no tienen por lo general canales propios de distribución y se concentran en vender sus productos a través de ferias por todo el país. El sector tiene cerca de 667 empresas PYME dedicadas a la madera, más 27 nacionales de gran envergadura agrupadas en AIMA. A lo cual hay que sumarle cerca de 50 mil artesanos de diferente calificación a lo largo del país.

- **Qué tipo y cantidad de producto ofrecen.**- la industria ofrece una alta gama de productos: muebles de hogar, pino, para niños, muebles de oficina.

- **Nivel de concentración.-** el sector tiende a la concentración en empresas grandes o a través de experiencias asociativas como FABRYHOGAR

- **Grado de avance tecnológico.-** en general, el sector tiene un nivel de desarrollo elevado, aunque se perciben disparidades importantes entre empresas pequeñas y grandes. El punto crítico de desarrollo tiene que ver con la forma de tratamiento de la madera para su secado. No obstante, según INSOTEC, el sector de muebles es el que más automatización le ha dado a su proceso con cerca del 63% de las empresas encuestadas con maquinaria semiautomática.

- **Empresas líderes.-** COLINEAL es el líder indiscutido del mercado.

- **Caracterización de los proveedores:** tienen cinco grandes áreas de proveeduría: tableros, químicos, ferretería para ensamblaje, textiles para tapiz y partes y piezas. De estos, sólo partes y piezas es un sector de muchas empresas pequeñas, poco formales y muy fragmentadas entre ellos. Los demás, son sectores competitivos, dominados por empresas grandes y que tienden a la concentración.

Relaciones entre eslabones: operacionales y estratégicas

En general, la cadena productiva de la madera hasta muebles, tiende a ser especializada para cada eslabón. Tan sólo Peña Durini de explotación forestal produce además tableros a través de EDIMCA. Los demás procesos productivos son especializados según el eslabón y ninguna empresa produce más de un eslabón de la cadena.

Son pocas las partes del proceso de agregación de valor de la madera que tienen procesos de subcontratación dentro del proceso del eslabón. En general, según

los entrevistados esto se debe básicamente a que la subcontratación necesariamente elevaría el costo final y le restaría competitividad. El único caso de subcontratación es precisamente el de COLINEAL que intenta subcontratar algunas partes de su proceso productivo, especialmente en muebles de tapiz, muebles de niños y oficina, aunque todavía no se pueden dar cifras o indicadores sobre esta iniciativa, pues es bastante reciente. En este mismo sentido, es la misma empresa COLINEAL la que intenta diversificar su oferta al mercado y está intentando entrar en líneas de construcción a través de muebles de cocina, closets y muebles de baño, y para ello desea subcontratar la producción. En este esfuerzo es en donde se teme con más fuerza que este ejercicio tienda a encarecer el precio final.

Según INSOTEC, las otras razones que explican la poca disposición a la subcontratación de partes del proceso productivo de la madera son: la prevalecencia del "secreto" industrial que se contrapone a la integración horizontal; el insuficiente desarrollo de la ingeniería de diseño, una debilidad marcada en los procesos de estandarización; la recurrencia de problemas de calidad en las materias primas y en los procesos de fabricación; y finalmente una marcada falta de información sobre la demanda y la oferta para ofrecer servicios de subcontratación y de mecanismos que propicien su acercamiento.

Tipo de relación entre eslabones

Al parecer, el estilo predominante de relación entre los distintos eslabones es de corto plazo, con periodos fuertes de proveeduría y otros débiles, en donde no se dan espacios para las alianzas estratégicas o las negociaciones de largo plazo. En realidad, los grandes proveedores, especialmente tableros, químicos y material de ferretería establecen y modifican según sus necesidades los precios de venta de sus productos lo cual genera relaciones distantes e incluso conflictivas, porque los productores pequeños de muebles tienden a sentirse atados de manos y con la sensación de "que más queda".

Experiencias asociativas.

En el sector de madera y muebles se reconocen tres experiencias asociativas previas que tuvieron resultados disímiles.

COMA: la corporación de la madera agrupó a pequeños productores de acabados de la construcción que se unieron y participaron en un concurso para dotar de puertas y closets a una urbanización de gran envergadura de la Mutualista Azuay. Por diferentes razones, la agrupación no ganó dicho concurso

y los ánimos se frustraron en ese mismo instante. Los miembros de COMA que todavía tienen interés asociativo, no han logrado articular una nueva propuesta mayor o diferente que los aglutine de la forma como lo hizo este intento fallido.

ABITARE: fue un esfuerzo de comercialización conjunta a través de la apertura de un local compartido de exhibición y venta de muebles. De este esfuerzo participaron 11 empresas productoras de muebles de hogar casi exclusivamente. El esfuerzo duró 18 meses y según las fuentes entrevistadas, este se desintegró cuando empezaron a suceder inequidades toda vez que el director de ABITARE era a su vez Gerente de una de las empresas asociadas.

FABRYHOGAR: el grupo de "sobrevivientes" del esfuerzo de ABITARE, decidió volver a tomar el esfuerzo y lo hicieron con un nuevo nombre, aunque en el mismo local. De esta acción participan: VITEFAMA y MADEFORM. Las actividades desarrolladas son exclusivamente de comercialización conjunta y el almacén lleva abierto cerca de 10 meses.

Mapa de actores

Cuadro No 20

SECTOR PRIVADO	**SECTOR PUBLICO**
COLINEAL	MICIP
EMPRESAS PEQUEÑAS: ROLDAVI, MOBEL, LURIQ, DISERVAL	SECAP
AIMA	UNIVERSIDAD DEL AZUAY
COMA	GOBIERNO LOCAL
CORPEI	
CAMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEL AZUAY	
CAF	
ACUDIR	

COLINEAL: Es el principal competidor del mercado nacional. Además tiene importante participación en mercados extranjeros alcanzando ventas por sobre los 15 millones de dólares anuales. Su importancia es relevante para el éxito del cluster de madera tanto en cuanto, es el actor que tiene los canales de distribución mejor armados y con mayor cobertura tanto nacional como internacional. En la lógica de inclusión del cluster, COLINEAL es el gran cliente que puede articular el funcionamiento de pequeños proveedores los cuales produzcan partes piezas o líneas de productos que actualmente COLINEAL no está interesado en capacidad de producir.

PEQUEÑAS EMPRESAS: los pequeños empresarios son los actores más importantes en el cluster, pues son los que pueden generar mayor trabajo y por su tamaño pueden adaptarse con mayor flexibilidad y facilidad a las demandas cambiantes del mercado. Como sector, este grupo está altamente fragmentado, tiene diferencias y desconfianzas de larga data, lo que hace que el discurso asociativo tenga problemas en su implementación. Individualmente, cada actor tiene gran potencial y se perciben intereses similares para la gestión conjunta.

AIMA: la Asociación de Industriales Madereros del Ecuador, es el organismo que concentra a todos los grandes industriales del país. Su rol básicamente gremial, se resume en la gestión de defensa de los intereses del sector industrial. Lo interesante de la gestión de AIMA es que ha sabido agrupar a diferentes actores grandes y pequeños del mundo maderero y que además responden a diferentes sectores: agroforestal, tableros y productores de muebles a través de proyectos de fortalecimiento y desarrollo de la capacidad exportadora, en conjunto con organismos del estado como CORPEI y los Ministerios de Ambiente y de Agricultura. Hacia el futuro, AIMA se encuentra trabajando en la implementación de un centro de desarrollo tecnológico para fortalecer la calidad y la innovación entre sus diferentes miembros.

COMA: la Corporación de Madereros del Azuay se agrupó con el objetivo de responder a una necesidad específica de un constructor que requería de acabados de madera para la construcción, el cual finalmente optó por otro proveedor. El entusiasmo y las ganas del grupo de trabajo se desintegraron con rapidez. COMA fue el primer esfuerzo grande de este tipo y de alguna forma actúo en su momento como ente cohesionador, aunque sin la suficiente organización ni capacidad de gestión. Su rol de algún modo sirve como mecanismo de contraposición entre lo que es, y lo que no debe ser un esfuerzo asociativo.

CORPEI: la Corporación para la Promoción de Exportaciones e Inversiones, es un esfuerzo bipartido entre el estado ecuatoriano y el sector empresarial para coadyuvar al esfuerzo exportador de los empresarios ecuatorianos. CORPEI ha generado espacios de formación para el desarrollo de la capacidad exportadora. Su rol es proveer de espacios e incluso recursos para que los productores puedan exportar su producción. En el caso del cluster de Madera, esta corporación ha aportado recursos para proyectos específicos con COLINEAL, lo cual puede redundar en beneficio del cluster.

CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEL AZUAY: no es un actor participante en el proceso de desarrollo del cluster. Su foco de trabajo está concentrado en la actualidad al sector textil y confecciones. La Cámara agrupa a cerca de 250 agremiados de diferentes sectores pequeño industriales que van desde la cerámica hasta el textil, pasando por madera y otros no relacionados.

Esta diversidad de actores impide que se pueda concentrar en más de uno como sucede en la actualidad, cuando su presidente es a la vez presidente de CONFECUENCA, por lo cual concentra los esfuerzos de la cámara en el desarrollo de este sector. A futuro, podría ser un actor

CAF: son actores internacionales relevantes. CAF está apoyando directamente el cluster maderero ecuatoriano con especial énfasis en Quito. A futuro, podría replicar su accionar en el sector maderero.

ACUDIR: la Agencia Cuencana de Desarrollo e Integración Regional, fue el actor que generó, desarrolló y financió a través de USAID la realización del primer Diplomado en Asociatividad y Competitividad Empresarial que dio origen a la realización de este trabajo de investigación. Además, ACUDIR cofinanció la presentación de COLINEAL en la feria internacional HighPoint en USA. Por otro lado, se está gestionando un proyecto para el secado de la madera para optimizar la capacidad instalada en el sector en la ciudad, con fondos USAID.

MICIP: apoya pequeños productores madereros y de muebles con capacitación y asistencia técnica para fortalecer las capacidades productivas y competitivas de este sub sector específico.

SECAP: el Servicio de Capacitación Profesional, tiene en la actualidad una escuela de la madera que prepara técnicos ebanistas para abastecer la demanda de mano de obra capacitada en el sector de muebles de la zona.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY: la universidad acogió, dio el aval académico y desarrolló el diplomado promovido por ACUDIR. Además tiene una facultad de Diseño, con una especialización en diseño de objetos con el cual podrá desarrollar acciones de investigación y desarrollo para optimizar la calidad de diseño de productos del sector maderero.

GOBIERNO LOCAL: a través de las ordenanzas que emite, regula el uso del suelo y hace posible el desarrollo de la industria local.

Programas de fomento

El Ministerio de Ambiente se encuentra llevando a cabo un programa para evitar la tala indiscriminada de bosques en la costa norte del país.

CARE está realizando un proyecto de centros de acopio en el oriente ecuatoriano, destinado a facilitar el proceso de selección, trituración, secado y distribución de la madera a diferentes zonas del país, con el objetivo de reducir costos para todos los involucrados en el proceso de agregación de valor de la madera.

Capítulo III

Identificación empresas

Cuadro No 21

Empresa	Producto Principal	Contacto	Dirección	Tamaño	Teléfono	Celular	Correo e
Colineal	Hogar	Orlando Baquero	Parque Industrial	Gran industria		099749596	obaquero@colinealcorp.com
Rolavi	Lechos de cama	Darwin Roldán	Parque Industrial	Pequeña industria		098479484	rolavi@hotmai.com
Mobel Studio	Muebles de niños	Fernando Toral	Av. González Suárez	Pequeña industria		096166152	sandyugalde@hotmail.com
Diserval	Muebles de oficina	Marcelo Serrano		Mediana industria		099612942	diserval@cue.satnet.net
AvilMueble	Muebles de Cocina	Raúl Ávila	Ricaurte	Pequeña industria	2890829		
Luriq	Muebles de hogar	Gustavo Balarezo	Parque Industrial	Mediana industria		099773522	luriq@etapaonline.net.ec

Descripción del grupo asociativo – situación actual

El grupo es de tipo vertical, por lo que se trata más que nada de un programa de desarrollo de proveedores. Los miembros potenciales parecerían interesados en establecer una red horizontal, lo que habría que discutir con el demandante en términos de si es que esto realmente le interesa. Nuestro trabajo articulador está centrado en promoción y selección.

Como cliente COLINEAL, está conciente de que lo que necesita es una red vertical de proveedores de partes y piezas y muebles en las líneas en las que no profundiza su capacidad productiva. No es de su interés desarrollar un red horizontal entre este grupo de proveedores por los riesgos que ello involucra.

Plan de trabajo de campo

Generar una red de proveedores para Colineal a través de un programa de desarrollo de proveedores.

Indicador de éxito:

Número de proveedores integrados a la red de proveeduría

Plan de Actividades:

Cuadro No 22 (Ver Anexo Sistematización de reuniones)

Nombre de la actividad	Descripción	Responsable	Participantes	Fechas	Estado de la actividad
Reunión	Orlando Baquero, definir características de los proveedores deseables	Todos	Equipo más Orlando Baquero	30 de julio	Cumplida
Reunión con grupo asociativo	Reunir a 5 potenciales proveedores, exploración de oportunidades	Todos	Equipo más potenciales	2 de agosto	Cumplida
Reunión con grupo asociativo	Reunir a 5 potenciales proveedores, definición de red	Todos	Equipo más potenciales	8 de agosto	Cumplida

Reunión	Orlando Baquero. Definir conveniencia de red horizontal	Todos	Equipo más OB	14 de agosto	Cumplida
Reuniones individuales	Reunión uno a uno con los potenciales proveedores para determinar capacidades productivas de acuerdo a intereses de cliente y de potencial proveedor.	Todos	Equipo	21 al 30 de agosto	Cumplida
Reunión	Orlando Baquero	Todos	Equipo más OB	2 de septiembre	Cumplida
Reunión individual	Uno a uno con potenciales proveedores para ajustar propuestas para negociación individual con COLINEAL	Todos	Equipo más potenciales	Entre el 4 y el 22 de septiembre	Cumplida
Reunión	Con cliente para determinar propuesta de negociación con cada proveedor y participación en el acuerdo de proveeduría	Todos	Equipo más OB	29 de septiembre	Cumplida
Reuniones de	Reuniones uno a	Todos	OB con cada	2 – 16 de octubre	cumpliéndose

negociación	uno entre COLINEAL y potenciales proveedores para negociación e inicio de relación según intereses particulares		potencial proveedor		

Capítulo IV

Análisis Cualitativo de la situación Asociativa

Es muy importante resaltar el hecho de que la red de madera y muebles es una red vertical de proveeduría, lo cual modifica la perspectiva de análisis de forma tal que podamos entender que no existe, en sentido estricto una acción colectiva, tanto en cuanto, las acciones son bipartitas entre COLINEAL y cada uno de sus potenciales proveedores. Las cuales además están en proceso de negociación todavía al cierre de este trabajo de graduación. En algunos casos, de forma más avanzada que en otros, como en el caso de ROLAVI y DISERVAL, los cuales ya tienen sendos acuerdos de provisión para COLINEAL.

Con este antecedente, el mayor logro al momento, entre los actores de la red, es el haberse sentado en la mesa de negociación para iniciar conversaciones que les permitan llegar a acuerdos de proveeduría individual. Para llegar a este punto, ha sido de especial relevancia, la presencia de la habilidad visión colectiva, entendida específicamente, como la visión conjunta de la importancia estratégica que tiene para cada uno, el operar de forma asociativa en esta red vertical.

Ahora bien, es importante mencionar que del análisis en función de la acción bipartita, se presentan dificultades más visibles en el nivel de inseguridad con el cual abordan el proceso de negociación y como muestran resistencias y desconfianzas veladas y sutiles sobre los verdaderos intereses del otro.

En función de la acción bipartita, se puede percibir que al momento no están en capacidad de manejar adecuadamente las situaciones complejas que surgen del proceso de negociación, aunque sí se ven indicios de que la continuación del diálogo bipartito podría en algún momento dar lugar a soluciones creativas que permitan la resolución de las diferencias expresadas entre los actores que se sientan a la mesa de negociación en relación a temas como: rentabilidad del acuerdo, compra de insumos, protección de marcas y propiedad intelectual.

Aplicación de la matriz

Se realizó el ejercicio de aplicación de la matriz PESEAC entre los diferentes actores del proyecto asociativo. Los empresarios que finalmente aceptaron contestar el instrumento fueron; Orlando Baquero, Darwin Roldán y Raúl Ávila. Los demás presentaron excusas relativas al uso del tiempo por cuanto se mostraron de alguna manera incómodos por las visitas realizadas para otras partes de este proyecto de investigación. Los resultados individuales se muestran en el anexo 2.

Resultado del análisis intergrupal (equipo de trabajo – empresarios)

Cuadro No 23

Habilidades Pro-Asociatividad	**Calificación 1-2-3-4-5**	**Calidad desarrollo Descripción de situación**
I.-Sentimiento equipo Pares positivos Posibilitan trabajo en Equipo	3	Predisposición al trabajo en equipo. Todos los participantes no están al mismo nivel de información.
II.- Hay empatía, Se comunican en forma clara y fluida. No adoptan patrones que distorsionan la comunicación. Se aceptan errores; ESCUCHAN	2	En reuniones se perciben discursos poco claros en ocasiones, y se percibe comunicación confusa
III.-Ven visión colectiva como propia. Hay emponderamiento	3	En reuniones el grupo comparte con facilidad el objetivo y razones que motivan el grupo asociativo
IV.-Capaces de tomar distancia de problemas con herramientas metodológicas. Hay creatividad	2	En las reuniones no han sabido encontrar soluciones a sus problemáticas coyunturales y las respuestas han sido poco discutidas. Se muestran cerrados en algunas posiciones
V.- Hay resiliencia. Se observa presencia autoestima+ Sentido del Humor, Manejo del Stress. No hay obsesión con el fracaso.	3	Las reuniones se manejan con un clima de distensión y se muestran abiertos a la conversación
VI.- Pro-activ@s. No se duda en la posibilidad de aportar +. Se siente "segur@s" al aportar.	3	En las reuniones no ha habido espacios de silencio incómodo en la conversación

Si se analizan las matrices individuales completadas por los empresarios, podemos percibir importantes diferencias de criterios entre uno y otro, en relación al estado actual de las habilidades asociativas sugeridas por Roxana Pérez aplicadas al grupo de madera y muebles en Cuenca.

Estas diferencias de criterio van desde la visión muy crítica de Darwin Roldán, hasta la visión más optimista de Orlando Baquero. En el medio del análisis

reflexivo tenemos a Raúl Ávila y la visión propia del equipo de trabajo sobre estas habilidades.

De la conversación mantenida con los empresarios para analizar las diferencias entre una y otra puntuación, obtenemos como conclusiones que:

La experiencia pasada juega un papel de suma importancia en la percepción del estado actual del grupo. Esto se verifica en las referencias frecuentes a los esfuerzos de COMA mencionados por Roldán que demuestran un escaso desarrollo de estas habilidades asociativas; contrastado con la visión de Baquero, que ha tenido mejores resultados en su acción asociativa que se reflejan en los acuerdos vigentes con ROLAVI y DISERVAL.

Otro criterio divergente entre los actores está en la capacidad del grupo para el emponderamiento de la acción colectiva. Se percibe que cada uno de los tres entrevistados valora con diferentes puntuaciones a esta capacidad, lo que demuestra que sus visiones sobre las necesidades específicas del grupo en la actualidad son diferentes; puesto que para unos, existe de alguna manera una visión colectiva, para otros ésta, no está presente.

Recomendaciones surgidas del análisis

Pareciera importante aumentar la frecuencia de las reuniones tanto colectivas como individuales de los miembros de la red vertical para generar un lenguaje común que aporte a un emponderamiento visible del futuro de la acción colectiva vertical fruto de este trabajo.

Por otro lado, es importante desarrollar talleres de trabajo conjunto que puedan generar soluciones alternativas a los diferentes aspectos problemáticos mencionados por los empresarios y producto de la propia dinámica en la que éstos se desenvuelven.

Es recomendable además, la realización de misiones de intercambio de mejores prácticas con otros ejercicios asociativos del sector maderero, que permitan complementar la visión colectiva sobre el fenómeno asociativo y sus verdaderas potencialidades.

Generar espacios de vinculación social fuera del ámbito laborar para fortalecer la capacidad grupal de empatía y sentimiento de equipo. Esto a través de reuniones sociales, almuerzos y visitas a ferias, exposiciones y seminarios que fortalezcan sus capacidades de equipo.

Análisis de la Investigación-Acción

El análisis desarrollado por los empresarios sobre el instrumento de aplicación nos da los siguientes outputs:

- El lenguaje utilizado para definir cada competencia de la matriz es considerado poco claro, un tanto ambiguo y de redacción no tan continua.
- Algunos conceptos son desconocidos del todo, y su explicación tampoco aporta a su entendimiento.
- Otros conceptos están vinculados, aunque, según los empresarios, no deberían estar juntos.
- La utilización de @ para definir proactivos y proactivas, choca en la lectura porque se percibe como una palabra inexistente.

Análisis detallado:

Cuadro No 24

Habilidades Pro-Asociatividad	Grado de importancia	Observaciones
I.-Sentimiento equipo Pares positivos Posibilitan trabajo en Equipo	2	Para una red vertical, el trabajo en equipo no es una prioridad. En su lugar es más importante la presencia de confianza mutua entre el cliente y el proveedor.
II.- Hay empatía, Se comunican en forma clara y fluida. No adoptan patrones que distorsionan la comunicación. Se aceptan errores; ESCUCHAN	4	Es relevante para la red vertical, porque sus procesos de negociación requieren de aceptación del otro e intención de escucharlo
III.-Ven visión colectiva como propia. Hay emponderamiento	2	La red vertical se sostiene sobre acuerdos ganadores a largo plazo, los cuales no necesariamente involucran visiones colectivas para el mejoramiento del cluster
IV.-Capaces de tomar distancia de problemas con herramientas metodológicas. Hay creatividad	2	El lenguaje empresarial no prioriza la metodología, tanto como la acción efectiva.
V.- Hay resiliencia. Se observa presencia autoestima+ Sentido del Humor, Manejo del Stress. No hay obsesión con el fracaso.	1	La visión del empresario se focaliza en las oportunidades de negocio, más que en fortalezas para sacar adelante a un grupo. (considerando que se trata de una red vertical)
VI.- Pro-activ@s. No se duda en la posibilidad de aportar +. Se siente "segur@s" al aportar.	3	Se considera relevante para la relación de proveeduría, actuar proactivamente en la resolución de problemas que surgen de la dinámica del negocio

Anexos

Sistematización de Reuniones y trabajo de campo

Sistematización de la Reunión # 1
Participantes: Orlando Baquero
Tema: Características de los Proveedores
Fecha: 30 de julio 2006.

- La necesidad de que los proveedores de preferencia no tengan canales de distribución propios.
- De que cada proveedor se especialice en la producción de un mueble, de que hay que seleccionarlos previamente.
- De que es urgente realizar una visita y diagnostico de la situación actual en la que se encuentran los proveedores: capacidad productiva, periodos de producción, etc.
- Establecer una interacción entre cada uno de los actores.
- Realizar un plan de acción o de mejora.
- Documentar todo el proceso.

Sistematización de la Reunión # 2
Participantes: Grupo Asociativo
Tema: Potenciales Proveedores, Exploración de Oportunidades
Fecha: 02 de agosto del 2006

- Darwin Roldan, representante de la empresa Rolavi manifiesta de que la experiencia de estar como proveedor de partes y piezas para Colineal ha sido favorable y, más aun que de esta forma ha podido asegurar su producción.
- Marcelo Serrano, representante de la empresa Diserval comenta que el hecho de ser un proveedor le genera la oportunidad de ser más eficiente y que aunque la gran empresa deje de comprarle sus productos, ellos habrán mejorado su diseño y sabrán de las exigencias del mercado. Le ve como una opción positiva.
- Juan Fernando Toral, representante de la empresa mobel spacio es uno de los más interesados en la oportunidad que le puede generar el hecho de ser un proveedor especializado. Pero manifiesta su preocupación en el hecho de perder su marca y que puedan luego poner toda su producción a un solo cliente.
- Gustavo Balarezo, representante de Luriq tiene preocupación por la perdida de identidad que puede generarse al ser proveedor, pero no

obstante expresa que estarían dispuesto a ser proveedores con miras hacia la exportación.

- Orlando Baquero, representante de la empresa Colineal comenta que habrá cabida para los proveedores, que manejan un conjunto de tiendas en diferentes países y que estarían dispuestos a compartir el mercado.

Sistematización de la Reunión # 3
Participantes: Grupo Asociativo
Tema: Definición de la Red
Fecha: 08 de agosto del 2006

- El grupo manifiesta que se debe arrancar la red de proveedores con las empresas que están, que luego se irán incorporando otras empresas; pero que hay que mantener las puertas abiertas.
- Aquí se expresa de la necesidad de que Orlando Baquero y la empresa Colineal sean los que lideren el Grupo Asociativo, de que dada la importancia y el posicionamiento que esta empresa tiene en el mercado es bueno que sean los que lleven la red hacia objetivos comunes.
- Se empieza a posicionar el sentido de grupo, hay un sentimiento de cooperación, de trabajo en equipo. Se piensa en capacitación y asistencia técnica para todos los miembros de la red de empresarios.

Sistematización de la Reunión # 4
Participantes: Grupo Asociativo
Tema: Definición Conveniencia de Red Horizontal
Fecha: 14 de agosto del 2006

- Darwin Roldan empieza comentando la experiencia de la Corporación de Madereros del Azuay, COMA, que fracasaron como red horizontal debido a que no contaron con el mercado y a que fracasaron en una cotización de puertas para la Mutualista Azuay que construye casas.
- Gustavo Balarezo comenta que hace algún tiempo también hubo la intención de formar una red horizontal llamada ABITARE, pero que tuvo serios problemas debido a que al momento de comercializar los muebles en un solo local cada uno de los empresarios querían que se vendan sus muebles y no el de los otros miembros del grupo, provocándose rivalidad entre ellos y una caída de precios en los productos finales.
- Nuevamente el grupo asociativo termina concluyendo que la red vertical de proveedores es el modelo más adecuado para madera y muebles.

Sistematización de la Reunión # 5
Participantes: Grupo Asociativo

Tema: Reunión uno a uno con los potenciales proveedores para determinar las capacidades productivas de acuerdo a intereses de cliente y de potencial proveedor
Fecha: 21 al 30 de agosto del 2006

- Se elaboró una encuesta para entrevistarles uno a uno a cada uno de los integrantes de la red de proveedores. Aquí salieron condiciones productivas de cada empresa y las condiciones de la empresa COLINEAL.
- Lo mas importante de las reuniones fue que cada empresa puedo abrirse y mostrar sus preocupaciones con relación a ser proveedor, esto refleja que muchas de ellas no se abren completamente en las reuniones grupales, pero si tienen más confianza cuando se les entrevista individualmente.
- Uno de las cosas que resultó positiva fue la visita que se les hizo en las respectivas fabricas, se conoció su forma de producir, su producto, sus trabajadores, etc.

Sistematización de la Reunión #6
Participantes: Orlando Baquero
Tema: Revisión de las Entrevistas
Fecha: 02 de septiembre del 2006

- COLINEAL manifiesta que anteriormente habían mantenido reuniones individuales con cada empresa, que estas empresas trabajan participando en ferias.
- Se interesaron en saber la capacidad productiva de cada empresa, el tipo de producto, y cuanto de su capacidad estarían dispuestos a comprometer, a vender tanto en volúmenes como en dólares.
- Manifiesta que en la evaluación ha encontrado puntos positivos y negativos y que Acudir y la Universidad deben ser el paraguas para apoyar a que se consolide esta red. Que también para ellos es nuevo este proceso, pero que están dispuestos a realizarlo.

Sistematización de la Reunión #7
Participantes: Proveedores
Tema: Revisión y Ajuste de las Entrevistas con cada empresa
Fecha: entre el 4 y 22 de septiembre del 2006

- Una de las cosas que más les impresionó es ver que cada empresa fue entrevistada, eso les permitió generar confianza en la información y validación de los datos proporcionados.
- En el caso de DISERVAL se puedo corroborar que esta trabajando como proveedor de muebles de oficina.

- Con la empresa Rolavi no hay problema, esta entregando los tendidos de cama, esta trabajando con secamiento de la madera, provee de partes y piezas, cascos de salas de tapizado.
- Avilmueble trabaja muebles de cocina, closet y puertas, por lo que
- es una de las líneas en las que esta incursionando Colineal.
- Mobel spacio trabaja una línea de muebles juveniles, pero también puede trabajar otro tipo de muebles como salas, dormitorio.
- Luriq trabajan una línea de muebles de hogar, pero asimismo manifiesta que tienen capacidad para producir otro tipo de muebles.

Sistematización de la Reunión # 8
Participantes: Proveedores
Tema: Propuesta de Negociación
Fecha: 29 de septiembre del 2006

- Aquí se plantea la necesidad de hacer formal la relación de proveedores y gran empresa, se pide que se pueda firmar una carta de convenio. Esto dará seguridad a cada una de las partes.
- Se pide que se pueda hacer un acto de inauguración formal de la red de proveedores, en donde puedan participar lideres, instituciones de apoyo, empresarios.

Sistematización de la Reunión # 9
Participantes: Proveedores
Tema: Negociación e inicio de relación según intereses individuales
Fecha: 02 al 16 de octubre del 2006

- COLINEAL ha presentado a cada empresa modelos de muebles para que realicen pruebas y poder calificarlos.
- La negociación se esta realizando entre cada empresa, ya existen productos que se están presentando en las Ferias como: High Point EE.UU. y ferias nacionales.

Aplicación Matriz PESEAC

Evaluador: Orlando Baquero

Habilidades Pro-Asociatividad	**Calificación 1-2-3-4-5**	**Calidad desarrollo Descripción de situación**
I.-Sentimiento equipo Pares positivos Posibilitan trabajo en Equipo	3	Al estar comenzando la asociatividad no todos están cooperando al 100%
II.- Hay empatía, Se comunican en forma clara y fluida. No adoptan patrones que distorsionan la comunicación. Se aceptan errores; ESCUCHAN	3	La mayor parte de los miembros cumple con los criterios por estar en la etapa inicial
III.-Ven visión colectiva como propia. Hay emponderamiento	3	La visión es por parte de la mayoría no la totalidad en estar en etapa inicial
IV.-Capaces de tomar distancia de problemas con herramientas metodológicas. Hay creatividad	3	Las mismas razones anteriores
V.- Hay resiliencia. Se observa presencia autoestima+ Sentido del Humor, Manejo del Stress. No hay obsesión con el fracaso.	4	Hay expectativa de trabajo en equipo para participar del equipo, igual todavía falta
VI.- Pro-activ@s. No se duda en la posibilidad de aportar +. Se siente "segur@s" al aportar.	4	Misma situación punto anterior

Evaluador: Darwin Roldán

Habilidades **Pro-Asociatividad**	**Calificación** **1-2-3-4-5**	**Calidad desarrollo** **Descripción de situación**
I.-Sentimiento equipo Pares positivos Posibilitan trabajo en Equipo	2	Falta sentimiento de equipo
II.- Hay empatía, Se comunican en forma clara y fluida. No adoptan patrones que distorsionan la comunicación. Se aceptan errores; ESCUCHAN	1	No existe interés en comunicación
III.-Ven visión colectiva como propia. Hay emponderamiento	1	No existe visión colectiva
IV.-Capaces de tomar distancia de problemas con herramientas metodológicas. Hay creatividad	1	No hay capacidad de buscar soluciones
V.- Hay resiliencia. Se observa presencia autoestima+ Sentido del Humor, Manejo del Stress. No hay obsesión con el fracaso.	1	Temor a perder identidad a empresa
VI.- Pro-activ@s. No se duda en la posibilidad de aportar +. Se siente "segur@s" al aportar.	1	No hay interés en buscar soluciones conjuntas

Evaluador: Raúl Ávila

Habilidades Pro-Asociatividad	**Calificación 1-2-3-4-5**	**Calidad desarrollo Descripción de situación**
I.-Sentimiento equipo Pares positivos Posibilitan trabajo en Equipo	2	Es muy poco el espíritu de equipo como para decir que existe
II.- Hay empatía, Se comunican en forma clara y fluida. No adoptan patrones que distorsionan la comunicación. Se aceptan errores; ESCUCHAN	2	Se tienen muchas dudas en la negociación
III.-Ven visión colectiva como propia. Hay emponderamiento	2	No hay una visión general sobre el proyecto
IV.-Capaces de tomar distancia de problemas con herramientas metodológicas. Hay creatividad	2	No se han podido resolver las situaciones anteriores
V.- Hay resiliencia. Se observa presencia autoestima+ Sentido del Humor, Manejo del Stress. No hay obsesión con el fracaso.	3	Las reuniones son generalmente amables y no ha habido mayores problemas
VI.- Pro-activ@s. No se duda en la posibilidad de aportar +. Se siente "segur@s" al aportar.	3	No sé hasta que punto podamos generar soluciones

Evaluador: Equipo de trabajo

Habilidades Pro-Asociatividad	**Calificación 1-2-3-4-5**	**Calidad desarrollo Descripción de situación**
I.-Sentimiento equipo Pares positivos Posibilitan trabajo en Equipo	3	Predisposición al trabajo en equipo. Todos los participantes no están al mismo nivel de información.
II.- Hay empatía, Se comunican en forma clara y fluida. No adoptan patrones que distorsionan la comunicación. Se aceptan errores; ESCUCHAN	3	En reuniones se perciben discursos poco claros en ocasiones
III.-Ven visión colectiva como propia. Hay emponderamiento	4	En reuniones el grupo comparte con facilidad el objetivo y razones que motivan el grupo asociativo
IV.-Capaces de tomar distancia de problemas con herramientas metodológicas. Hay creatividad	2	En las reuniones no han sabido encontrar soluciones a sus problemáticas coyunturales y las respuestas han sido poco discutidas
V.- Hay resiliencia. Se observa presencia autoestima+ Sentido del Humor, Manejo del Stress. No hay obsesión con el fracaso.	4	Las reuniones se manejan con un clima de distensión y se muestran abiertos a la conversación
VI.- Pro-activ@s. No se duda en la posibilidad de aportar +. Se siente "segur@s" al aportar.	4	En las reuniones no ha habido espacios en blanco en la conversación