



# **Universidad del Azuay**

## **Facultad de Ciencias Jurídicas**

### **Diplomado Superior en Negociación Internacional**

*Propuesta de asociatividad de las pymes de Cuenca como medio de  
fomentar exportaciones*

**Trabajo de graduación previo a la obtención del Diploma  
Superior en Negociación Internacional.**

**Autores: Ing. María Isabel Abril Arias  
Econ. Luis Bernardo Tonon Ordóñez**

**Director: Ing. Antonio Torres Dávila**

**Cuenca, Ecuador  
2010**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS	ii
ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS Y ESQUEMAS	iv
Índice de Cuadros	iv
Índice de Gráficos	iv
Índice de Esquemas	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. PYMES.	2
1.1. Concepto.	2
1.2. Situación actual.	5
1.3. Problemas de las PYMES.	8
CAPÍTULO 2. ASOCIATIVIDAD.	11
2.1 Antecedentes de la asociatividad empresarial.	11
2.2 Cadenas de valor.	12
2.3 Concepto de asociatividad.	14
2.4 Estructura de cadena de valor.	16
2.5 Objetivos de la asociatividad.	19
2.6 Tipos de asociatividad.	20
2.6.1 Cooperativas	21
2.6.2 Subcontratación	21
2.6.3 Alianzas estratégicas	22
2.6.4 Joint Venture	22
2.6.5 Distritos Industriales	23
2.6.6 Núcleos empresariales	23
2.6.7 Redes de servicios	24
2.6.8 Pools de compras	24
2.6.9 Grupos o consorcios de exportación	24
2.7 Características y diferencias.	24
2.8 Casos exitosos en Cuenca.	25
2.9 Papel de los entes públicos y privados.	28
2.9.1 Entes Públicos.	28

2.9.1.1	Ministerio de Productividad (MIPRO)	28
2.9.1.2	Consejo Superior de desarrollo de la pequeña y mediana empresa (CODEPYME)	28
2.9.1.3	Banco Nacional de Fomento (BNF)	28
2.9.1.4	Corporación Financiera Nacional (CFN)	29
2.9.1.5	Gobierno Provincial del Azuay	29
2.9.1.6	Ilustre Municipalidad de Cuenca	29
2.9.2	Entes privados	29
2.9.2.1	Agencia cuencana para el desarrollo e integración regional. (ACUDIR)	29
2.9.2.2	Cámara de la Pequeña Industria del Azuay. (CAPIA)	30
2.9.2.3	Corporación de Promoción de Exportaciones. (CORPEI)	30
CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE ASOCIATIVIDAD DE LAS PYMES DE CUENCA COMO MEDIO DE FOMENTAR EXPORTACIONES.		
		31
4.	CONCLUSIONES.	36
5	RECOMENDACIONES	37
6	BIBLIOGRAFÍA.	38

## ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS Y ESQUEMAS

### Índice de Cuadros

Cuadro No. 1 Definiciones en América latina.	2
Cuadro No. 2 Empresas que podrían ser consideradas PYMES.	4
Cuadro No. 3 Características y diferencias de los tipos de asociatividad.	25
Cuadro No. 4 Clúster de Cuero.	26
Cuadro No. 5 Clúster de Textiles.	26
Cuadro No. 6 Clúster de Muebles.	26
Cuadro No. 7 Clúster de Joyas.	27
Cuadro No. 8 Clúster de Paja Toquilla.	27
Cuadro No. 9 Clúster de Metalmecánica.	27

### Índice de Gráficos

Gráfico No. 1 Número de Pequeñas y Medianas Industrias por Provincia.	6
Gráfico No. 2 Mercado de destino de las ventas.	7

### Índice de Esquemas

Esquema No. 1 Coopetencia	11
Esquema No. 2 Cadena productiva del Cacao	13
Esquema No. 3 Cadena productiva.	14
Esquema No. 4 Tipos de redes empresariales.	16
Esquema No. 5 Redes horizontales	17
Esquema No. 6 Redes verticales	18
Esquema No. 7 Resumen de las principales entidades.	32
Esquema No. 8 Distritos Industriales.	33
Esquema No. 9 Propuesta de asociatividad.	35

## **RESUMEN**

El presente trabajo pretende dejar atrás el mito de que el comercio internacional está típicamente asociado con las grandes empresas. La exportación no está vinculada con el tamaño de la empresa.

Es por eso que proponemos un modelo de asociatividad para que las PYMES del cantón Cuenca realicen con éxito la internacionalización de sus productos en las condiciones más favorables de costos y acceso a mercados.

Para elaborar el modelo se han tomado en cuenta las definiciones teóricas de distintos autores sobre PYMES, asociatividad y el análisis de experiencia exitosas de formación de grupos asociativos empresariales en Cuenca.

## **ABSTRACT**

This paper aims to clarify the myth that international trade is typically associated with big business. The export is not related to the size of the company.

That is why a model of association is proposed in order to PYMES in the county of Cuenca successfully perform the internationalization of its products in the most favorable conditions of cost and market access.

To build the model, the theoretical definitions of different authors on PYMES, associativity and the analysis of successful experience training business association groups in Cuenca were taken into consideration.

## INTRODUCCIÓN

Existe la idea errónea que solo las grandes empresas pueden realizar exportaciones dejando a un lado al potencial que tienen las pequeñas y medianas empresas PYMES en el desarrollo de las economías como generadoras de producción y empleo.

Se trata de demostrar que mediante los procesos asociativos las pymes serían capaces de acceder a mercados internacionales con productos sobre todo con en los cuales nuestra ciudad tenga algún tipo de especialización y de alto valor agregado.

Por lo anteriormente expuesto, el presente trabajo está compuesto por tres capítulos, cada uno estructurado de tal manera que ayuden a llegar a conclusiones claras.

El primer capítulo define a las PYMES, sus características, situación en el Ecuador y los aspectos por los que un porcentaje mínimo de ellas realizan exportaciones.

En el segundo capítulo se tratan los conceptos de asociatividad, las formas que pueden adoptar y los casos exitosos en la ciudad.

Por último en el tercer capítulo se propone un modelo asociativo con el análisis de los diferentes actores que deberían intervenir en este proceso.

## CAPÍTULO 1. PYMES.

### 1.1. Concepto.

PYMES, estas siglas corresponden a Pequeñas y Medianas empresas. No existe una definición estandarizada para PYMES a nivel internacional, este concepto es demasiado amplio y su interpretación podría llevar a conclusiones erróneas, pues se corre el riesgo de poner en el mismo saco a empresas completamente heterogéneas, dando como resultado clasificaciones en función de número de empleados, capital y/o ventas.

En el artículo de Zevallos, aparecido en la Revista de la CEPAL de abril del 2003, se encuentra un Cuadro en el que se muestran las diferentes concepciones en 10 países latinoamericanos.

**Cuadro No. 1 Definiciones en América latina.**

	Criterios	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa
Argentina <sup>a</sup>	Ventas	Hasta 0.5	Hasta 3	Hasta 24	Más de 24
Bolivia <sup>b</sup>	Empleo	Hasta 10	Hasta 19	Hasta 49	Más de 49
Chile <sup>c</sup>	Ventas	Hasta 2 400	Hasta 25 000	Hasta 100 000	Más de 100 000
Colombia <sup>d</sup>	Empleo	Hasta 10	Hasta 50	Hasta 200	Más de 200
Costa Rica <sup>e</sup>	Empleo	Hasta 10	Hasta 30	Hasta 100	Más de 100
El Salvador <sup>f</sup>	Empleo	Hasta 4	Hasta 49	Hasta 99	Más de 99
Guatemala <sup>g</sup>	Empleo	Hasta 10	Hasta 25	Hasta 60	Más de 60
México <sup>h</sup>	Empleo	Hasta 30	Hasta 100	Hasta 500	Más de 500
Panamá <sup>i</sup>	Ingresos	Hasta 150 000	Hasta un millón	Hasta 2.5 millones	Más de 2.5 millones
Venezuela <sup>j</sup>	Empleo	Hasta 10	Hasta 50	Hasta 100	Más de 100

*Fuente:* Elaboración de las unidades de entorno de la red FUNDES con datos emanados de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (sepyme) de Argentina, el Viceministerio de Microempresa, Ministerio de Trabajo (Bolivia); la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN) y la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), de Chile; la Ley mipyme de julio de 2000 (Colombia); el Ministerio de Economía (Costa Rica); la Dirección General de Estadística y Censos (El Salvador); el Instituto Nacional de Estadística, la Cámara de Comercio y Promicro (Guatemala); el Consejo Nacional para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (México); la Ley 33 y la Ley 8 del año 2000 (Panamá), y la Oficina Nacional de Estadística e Información (Venezuela).

<sup>a</sup> En millones de pesos. Definición para manufactura. Además hay otras para el comercio y los servicios, también por ventas anuales.  
<sup>b</sup> Existen varios criterios: por empleo, por ventas y por activos. Sin embargo, la definición oficial se basa en el empleo.  
<sup>c</sup> En unidades de fomento (UF). Una UF equivale aproximadamente a 24 dólares. También existe otra definición, por empleo.  
<sup>d</sup> Existen dos definiciones: por empleo y por activos.  
<sup>e</sup> Existen otras definiciones por inversión y por ventas anuales.  
<sup>f</sup> Las definiciones oficiales son por empleo y por activos (Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa-CONAMYPE).  
<sup>g</sup> Definición del Instituto Nacional de Estadística. Hay otras dos más, la de la Cámara de Comercio y la de Promicro (todas ellas se basan en el empleo).  
<sup>h</sup> Definición para la manufactura. Además hay otras para el comercio y los servicios, también basadas en el empleo.  
<sup>i</sup> En balboas o dólares (paridad uno a uno).  
<sup>j</sup> Definición únicamente para la manufactura. No hay definiciones para el comercio o los servicios.

**Fuente:** Zevallos Emilo. Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina, Pag. 55.

Las discrepancias en el concepto se dan por cuanto si se clasifican las empresas:

- **Por el número de empleados:** nos encontraremos con empresas con pocos empleados pero con tecnología de última generación que da como resultado una gran productividad<sup>1</sup>.
- **Por capital:** en el Ecuador tan solo se necesitan cuatrocientos dólares<sup>2</sup> de capital para formar una empresa y existen grandes industrias que no han realizado aumentos de capital para su funcionamiento.
- **Por sus ventas:** se podría dar el caso de empresas con mucho capital y empleados pero que por circunstancias del mercado siguen con niveles bajos de ventas.

Zevallos también muestra un cuadro con el número de empresas que podrían ser consideradas PYMES dejando ver la importancia de este tipo de empresas en las diferentes economías de los países estudiados.

---

<sup>1</sup> La productividad: es el valor creado por día de trabajo y por unidad de capital o de recursos materiales empleada. Los propios factores genéricos suelen ser abundantes y fácilmente obtenibles. Tomado de: PORTER, Michael. Ser competitivo. Ediciones Deusto Planeta De Agostini profesional y formación 2009. pp 279.

<sup>2</sup> Información para la constitución de una compañía limitada según la información de la Superintendencia de Compañías del Ecuador. Se escogió este tipo de empresa ya que es la más común entre las PYMES.

**Cuadro No. 2 Empresas que podrían ser consideradas PYMES.**

País	Año de la información	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa	Total
Argentina <sup>a</sup>	1994	814 400	69 500	7 400	5 200	896 500
Bolivia <sup>b</sup>	1995	500 000	1 007	326	234	501 567
Chile <sup>c</sup>	1997	432 431	78 805	10 870	4 814	526 920
Colombia <sup>d</sup>	1990	657 952		26 694	821	685 467
Costa Rica <sup>e</sup>	2000	58 620		14 898	1 348	74 866
El Salvador <sup>f</sup>	1998	464 000	12 398	502	316	477 216
Guatemala <sup>g</sup>	1999	135 000	29 024	9 675	2 438	176 137
México <sup>h</sup>	1998	2 676 327	85 223	24 461	7 307	2 793 318
Panamá <sup>i</sup>	1998	34 235	5 601	1 149	1 239	42 224
Venezuela <sup>j</sup>	2000	...	8 701	2 613	776	...

*Fuente:* Elaboración de las unidades de entorno de la red FUNDES, con datos de las fuentes citadas en el cuadro 1.

<sup>a</sup> Son 903 995, incluyendo las denominadas empresas auxiliares. Datos del censo nacional económico que efectúa el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, 1994).

<sup>b</sup> Estimación del Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA).

<sup>c</sup> Datos de la CORFO.

<sup>d</sup> Datos del censo económico que efectúa el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 1991). Sin embargo, otras fuentes señalan que para 1991 había casi un millón de empresas (Econometría Ltda.).

<sup>e</sup> No hay desglose entre pequeña y mediana empresa. Datos de Castillo y Chávez (2001).

<sup>f</sup> Sólo industria, comercio y servicios. Datos del Ministerio de Economía, y de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa obtenidos de la encuesta económica anual (CONAMYPE, 2002) y de la encuesta microempresarial (CONAMYPE, 1995).

<sup>g</sup> Empresas industriales únicamente en la región metropolitana. Datos del Instituto Nacional de Estadística, Censo Industrial.

<sup>h</sup> Sólo en la manufactura, el comercio y los servicios, incluyendo otras unidades económicas, existen 3.1 millones. Datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), censos económicos.

<sup>i</sup> Datos del Directorio de Establecimientos que prepara la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.

<sup>j</sup> Sólo empresas industriales. Datos del Instituto Nacional de Estadística (antes OCEI). No hay información oficial de microempresas ni de empresas comerciales y de servicios. Hay una estimación del programa Bolívar de alrededor de 480 mil empresas (Páez, 2001).

**Fuente:** Zevallos Emilo. Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina, Pag. 56.

### Concepto en el Ecuador.

Por lo expuesto anteriormente para este trabajo utilizaremos la definición de Micro, pequeña y mediana empresa que consta en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010 elaborado por la Secretaría Nacional de Planificación SENPLADES<sup>3</sup>:

Microempresa:

- Entre 1 y 9 trabajadores.
- Ventas o ingresos brutos anuales inferiores a 100.000 dólares.
- Volumen de activos de 100.000 dólares.

Pequeña empresa:

- Entre 10 y 49 trabajadores.

<sup>3</sup> SENPLADES. Plan Nacional de Desarrollo 2007- 2010. Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

- Ventas o ingresos brutos anuales entre 100.001 y 1.000.000 dólares
- Volumen de activos entre 100.001 y 750.000 dólares.

Mediana empresa:

- Entre 50 y 159 trabajadores.
- Ventas o ingresos brutos anuales entre 1.000.001 y 5.000.000 dólares.
- Volumen de activos entre 750.001 y 4.000.000 dólares.

## **1.2. Situación actual.**

En este mismo documento encontramos datos reales sobre las PYMES en el país que si bien son para el año 2002 nos pueden dar una idea de lo difícil que es llegar a un concepto real:

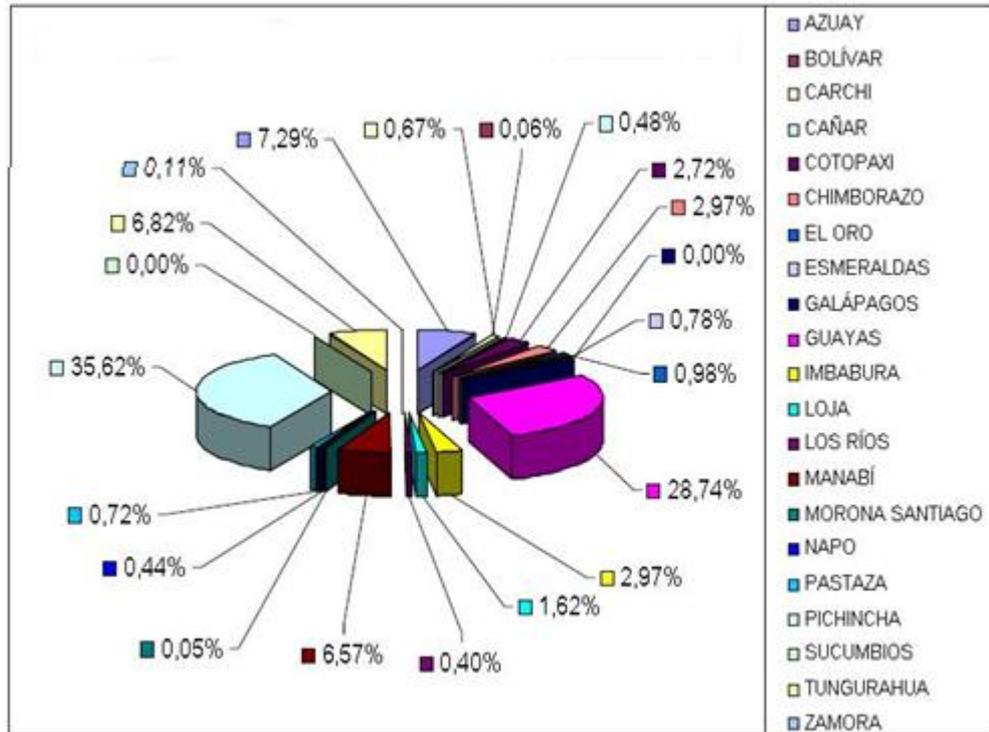
“La superintendencia de Compañías, tiene registradas 38.000 compañías, de las cuales el 96% se consideran PYMES de acuerdo a los criterios anteriores.

De éstas, el 56% se consideran microempresas; 30% son pequeñas empresas; 10% medianas empresas y el 4% grandes empresas.

Por otro lado, en los documentos del Servicio de Rentas Internas (SRI) de las empresas registradas, de acuerdo al volumen de ventas se considera que el 99% son MIPYMES, de las cuales 64% son micro empresas; 30% pequeñas empresas; 5% medianas empresas y el 1% se consideran grandes empresas.”

Con estas dos estadísticas diferentes sobre el número real de PYMES en el Ecuador nos preguntamos cuantas empresas verdaderamente lo son, cómo es su distribución geográfica y cuánto aportan al desarrollo económico del país.

**Gráfico No. 1 Número de Pequeñas y Medianas Industrias por Provincia.**



**Fuente:** SENPLADES. Plan Nacional de Desarrollo 2007- 2010<sup>4</sup>.

Podemos apreciar en el gráfico No. 1., que más del 50% de este tipo de organizaciones se concentran en dos provincias del país Guayas y Pichincha, en el caso del Azuay se presenta tan solo un 7,29%. Esto se explica en lo que sostiene Zevallos en su artículo:

“Investigaciones de la red FUNDES revelan una alta concentración empresarial en las capitales de los países, así como en las ciudades más importantes. Esto se debería a que la concentración de las actividades en grandes ciudades genera economías de aglomeración que permiten reducir los costos de producción en muchas actividades económicas...En ese escenario, las empresas de baja productividad (como las PYMES) se benefician también de los encadenamientos productivos que se generan.”<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Ibid, pp. 5

<sup>5</sup> ZEVALLOS. Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. Revista de la CEPAL No. 79 de abril de 2003. pp. 57.

Al tratar de encontrar información estadística sobre este tema, acudimos al Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), Superintendencia de Compañías (SC), Banco Central del Ecuador (BCE), Cámara de la pequeña Industria del Azuay (CAPIA) y en todas éstas instituciones nos dieron la misma respuesta "no hay datos concretos sobre la realidad PYME en el Ecuador".

El único documento al que tuvimos acceso y posee cierta información sobre el tema es el Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria publicado en marzo del 2002 por el Instituto de investigaciones socio-económicas y tecnológicas INSOTEC y el Ministerio de Comercio Exterior Industrialización, Pesca y Competitividad MICIP<sup>6</sup>, en el cual encontramos el siguiente gráfico:



En cuanto al gráfico No. 2., se puede ver que el 94% de las ventas se encuentran dirigidas al consumo del mercado interno dejando tan solo un 6% para el extranjero.

<sup>6</sup> INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIO-ECONOMICAS Y TECNOLÓGICAS INSOTEC. Diagnóstico de la pequeña y mediana industria. [online]. 2002. pp. 1-156.

<sup>7</sup> Ibid, p. 42.

### 1.3. Problemas de las PYMES.

En este mismo diagnóstico encontramos información sobre la realidad de las PYMES la que se resumen a continuación:

- Estructura cerrada y/o empresas familiares.
- Existe poca apertura empresarial.
- Estructura organizativa no muy adecuada, en áreas como: producción, control, contable, administrativa, mercadeo, otras.
- Personal poco calificado o no profesional.
- Tienen dificultades para exportar.
- Bajos volúmenes de producción.
- Producción se orienta más al mercado interno.
- La mayor parte de su producción se la realiza bajo pedido, dejando de utilizar parte de su capacidad instalada.
- Altos costos de producción.
- Ausencia de normas de calidad.
- Incipiente penetración al mercado internacional.
- Falta de innovación tecnológica.
- Difícil acceso al crédito.
- Bajo poder de negociación con sus importadores y proveedores.
- No hay una cultura asociativa.

Complementando a lo anterior, Franco<sup>8</sup> sostiene:

- “La PYME posee poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo”.

Por último, en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010 se dice:

- “Falta de definición y continuidad en la política de apoyo al sector.

---

<sup>8</sup> FRANCO, José. Asociatividad y Cadenas de Valor. Universidad Verdad No. 51 Abril 2010, Universidad del Azuay. pp 84-85.

- Marco legal desactualizado... Instituciones públicas y privadas que no responden a las necesidades del sector.
- Carencia de liderazgo de los sectores involucrados en su desarrollo.
- Insuficiencia información estadística y técnica sobre el sector."

Estamos de acuerdo con los dos primeros puntos citados del Plan de Desarrollo 2007-2010, porque actualmente las PYMES se rigen por la Ley de Fomento de la Pequeña Industria dada por Decreto Supremo 921, publicado en el Registro Oficial 372 del 20 de Agosto de 1973. La antigüedad de esta ley la torna obsoleta pues no se ajusta a las necesidades y entorno empresarial actual. Por esto que, con fecha 1 de marzo de 2010, el asambleísta Leonardo Viteri<sup>9</sup>, presentó el proyecto de Ley de Creación, Promoción y Fomento de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, dándole una mayor importancia al este sector.

Todo lo anteriormente descrito, hace que las PYMES ecuatorianas y especialmente las cuencanas pierdan competitividad en un entorno dolarizado y dejen de dar los grandes aportes a la economía que generan las PYMES en otros países.

En el mismo documento mencionado anteriormente INSOTEC, sostiene que uno de los principales problemas por los cuales las PYMES no exportan es el desconocimiento que tienen los empresarios acerca de los procedimientos que se debe seguir tanto internamente como externamente para la exportación de sus productos, tales como: si existen o no acuerdos multilaterales o bilaterales, barreras arancelarias o no arancelarias y regulaciones que impone cada país. Vale la pena acotar también que la falta de destreza en hablar otros idiomas y de negociar con diferentes culturas es un freno aún más grande a los ya mencionados.

Además, otro problema por el que no exportan las PYMES está relacionado con la falta de competitividad y productividad que según las autoras

---

<sup>9</sup> VITERI V, Leonardo. Proyecto de ley de creación, promoción y fomento de micro, pequeñas y medianas empresas.

Liendo y Martinez se podría contrarrestar con asociaciones estratégicas de empresas de similares características, ayudando a superar sus debilidades estructurales por medio de la creación de proyectos más eficientes y rentables.

## CAPÍTULO 2. ASOCIATIVIDAD.

Culturalmente, los ecuatorianos tenemos la idea del trabajo en equipo, esto se refleja en la práctica ancestral de la minga. Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua la palabra Minga proviene de la palabra quecha *mink'a* y se la define como “Reunión de amigos y vecinos para hacer algún trabajo gratuito en común.”

Es necesario, que este tipo de ideas se trasladen a la actividad empresarial especialmente en las PYMES.

Es hora de que las empresas sobre todo las PYMES empiecen a tener conciencia que sus competidores no son sus enemigos y que deben competir y cooperar con ellos para aumentar su competitividad internacional. De aquí nace el término Coopetencia el mismo que fuera acuñado por los autores Brandenburger y Nalebuff en su libro *Co-Opetition* el mismo que fue publicado a finales de 1997.



### 2.1 Antecedentes de la asociatividad empresarial.

Citando a Michael Porter “los antecedentes intelectuales de la teoría de los clústers se remontan, por lo menos, a Marshall, que incluyó un fascinante

capítulo sobre los factores externos de las áreas industriales en su obra *Principles of economics* (publicada originalmente en 1890)".<sup>10</sup>

El tema de asociatividad no es nuevo para el mundo de las PYMES, se ha venido desarrollando desde hace algunos años en muchos países, obteniendo grandes réditos a sus economías y sobretodo enfrentado a la globalización.

Por lo expuesto anteriormente, dentro de la asociatividad, las empresas que la integran deben cumplir con ciertas características para que puedan lograr mantenerse en el mercado siendo más competitivas y productivas: cambiar su cultura organizacional ya que en muchas PYMES ecuatorianas hay una gran resistencia en este tema, elevar la confianza entre empresas participantes, crear innovaciones de acuerdo a las tendencias del mercado y sobretodo siendo sustentables.

Concepto de sustentabilidad: "se ha extendido como un presupuesto para incorporar valor agregado a planes e iniciativas que promueven la inversión y no detengan el desarrollo económico, aunque encauzadas de modo que perjudiquen menos al medio ambiente y no generen desequilibrios sociales".<sup>11</sup>

## **2.2 Cadenas de valor.**

Si queremos entender mejor el concepto de asociatividad, es necesario conocer el concepto de cadenas de valor y su estructura, es por esto que en el presente trabajo hemos utilizado el concepto dado por CORPEI:

---

<sup>10</sup> PORTER, Michael. Ser competitivo. Ediciones Deusto Planeta DeAgostini profesional y formación. 2009 pp. 276.

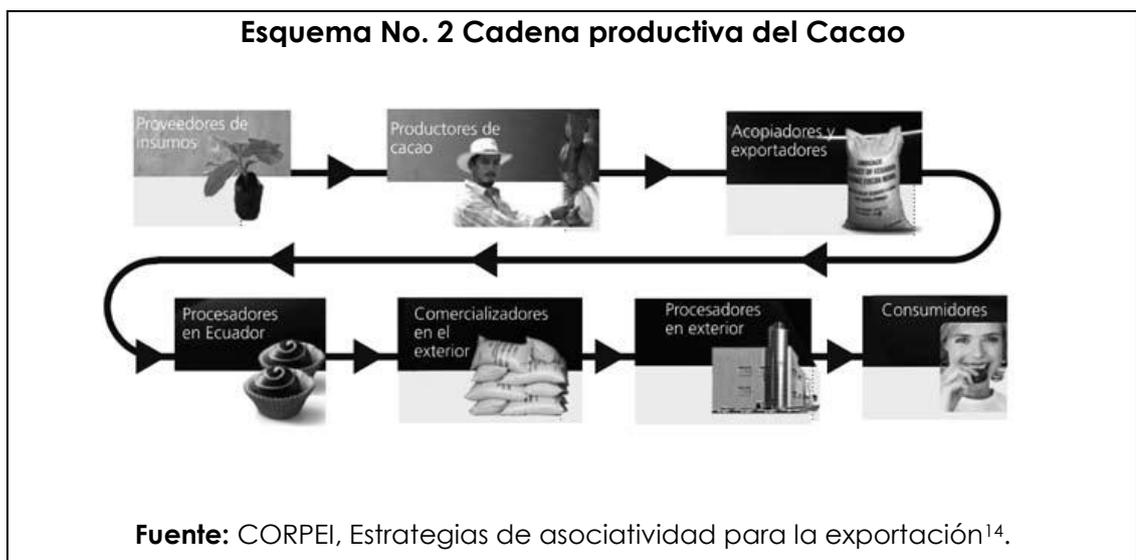
<sup>11</sup> CONSENS, Dr. Raúl. De la Asociatividad en los Procesos Sustentables pp. 1.

“La secuencia de procesos productivos, desde la provisión de insumos específicos para un producto en particular hasta la comercialización y consumo final.”<sup>12</sup>

Para que la cadena de valor sea más eficiente, es necesaria la cooperación entre empresas tal como lo sostiene CORPEI.

“La cadena de valor es una cooperación estratégica entre un número de empresas independientes vinculadas con una cadena productiva, e implica: confianza, compartir riesgos y utilidades, control conjunto sobre factores críticos, así como beneficios: seguridad, facilidad de comunicación y costos de transacción más bajos.”<sup>13</sup>

El conocimiento de la estructura de la cadena de valor, es el primer paso para cualquier forma de cooperación empresarial.



<sup>12</sup> CORPEI, Estrategias de Asociatividad para la Exportación, Serie: Cultura Exportadora No.7, pp 19.

<sup>13</sup> Ibid, pp 20.

<sup>14</sup> Ibid, pp 19.

El esquema No. 2, nos muestra la cadena productiva del cacao desde su producción hasta el consumo en los mercados internacionales. Este concepto es importante para las pequeñas y medianas empresas, pues es necesario que cada uno de estos eslabones se especialicen para poder adquirir mayor productividad y competitividad. Más aún si es que se quiere ingresar al mercado internacional que es cada vez más exigente y cambiante.

Concepto de Cadena productiva: "es un sistema dinámico que empieza desde la producción local hasta el consumo y está integrado por actores con características diferentes y con roles específicos que desarrollan actividades interrelacionadas e interdependientes, alrededor de la evolución y desempeño de un producto que busca ser competitivo."<sup>15</sup>



### 2.3 Concepto de asociatividad.

Para algunos autores el concepto de cluster y asociatividad es el mismo, en este contexto, Porter en su libro Ser Competitivo hace referencia:

<sup>15</sup> Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo.

“Los Clústers o cúmulos (clusters, en inglés), son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas (por ejemplo, Universidades, Institutos de Normalización, Asociaciones comerciales) que compiten pero que también cooperan”.<sup>16</sup>

Este concepto se complementa junto con el de Rosales, que define asociatividad como “Un mecanismo de cooperación entre empresas, en donde cada empresa participante manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.”<sup>17</sup>

Pero, el concepto dado por CORPEI agrega mayor claridad al tema: “Es un instrumento de mejora de la competitividad y ayuda a implementar las innovaciones necesarias para enfrentar los cambios en los mercados internacionales”<sup>18</sup>.

Por lo expuesto, para que se dé la cooperación entre empresas se deben tomar en cuentas los aspectos citados por Iguera<sup>19</sup>:

- Su incorporación es voluntaria.
- No excluyen a ninguna empresa por el mercado en el cual operan.
- Se mantiene la autonomía general de las empresas.
- Puede adoptar modalidades, tanto organizacionales como jurídicas.

---

<sup>16</sup> PORTER, Michael. Ser competitivo. Ediciones Deusto Planeta DeAgostini profesional y formación. 2009 pp. 265-266.

<sup>17</sup> ROSALES, Ramón. La Asociatividad como estrategias de fortalecimiento de las PYMES. Universidad de Texas. Septiembre de 1997. Disponible en: [www.estudioguerra.com.ar/Asociatividad%20en%20Pymes.doc](http://www.estudioguerra.com.ar/Asociatividad%20en%20Pymes.doc).

<sup>18</sup> CORPEI, Estrategias de Asociatividad para le Exportación, Serie: Cultura Exportadora No.7.

<sup>19</sup> IGUERA, Manuela. Asociatividad en Pymes. pp. 2.

## 2.4 Estructura de cadena de valor.

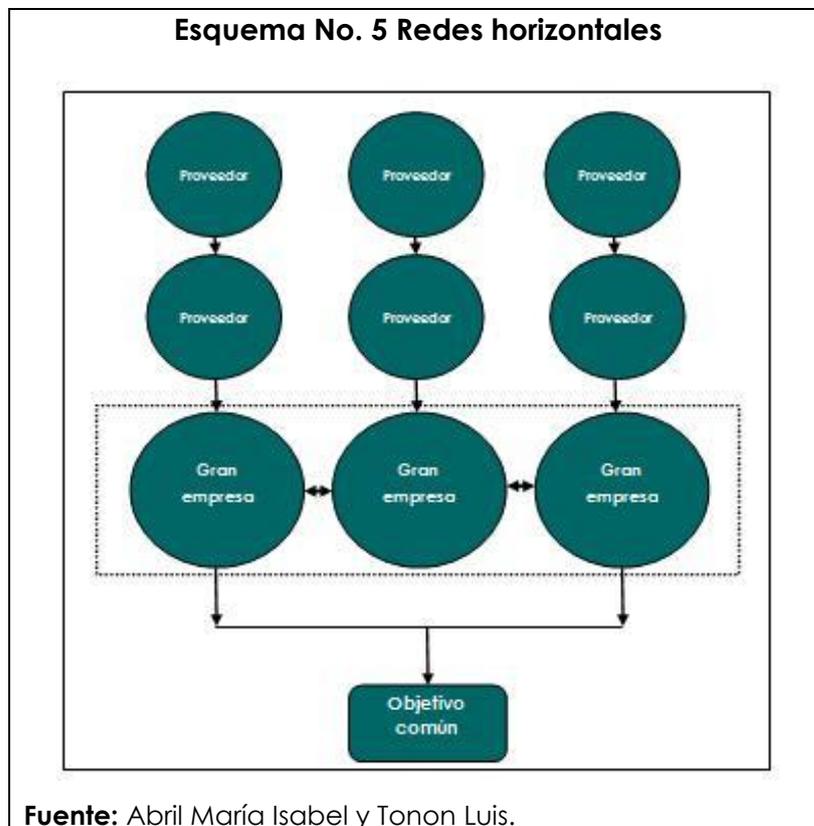
Antes de explicar la estructura amerita conocer el concepto de red empresarial: "Conjunto determinado de empresas con intereses comunes, que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a funcional de manera independiente. No existe una relación de subordinación y mantienen diversos vínculos cooperativos para realizar acciones conjuntas coordinadas."<sup>20</sup>



Según Cervilla de Oliveri, la estructura de la cadena de valor, se dividen en:

- **Redes Horizontales:** "es una modalidad de cooperación entre empresas independientes de tamaño comparable, que producen un mismo tipo de bien y deciden agruparse para comercializarlo, adquirir insumos en conjunto, coinvertir o dotarse de servicios comunes o por empresas que se organizan para producir en conjunto un único producto especializándose cada una de ellas en las distintas partes y componentes del mismo.

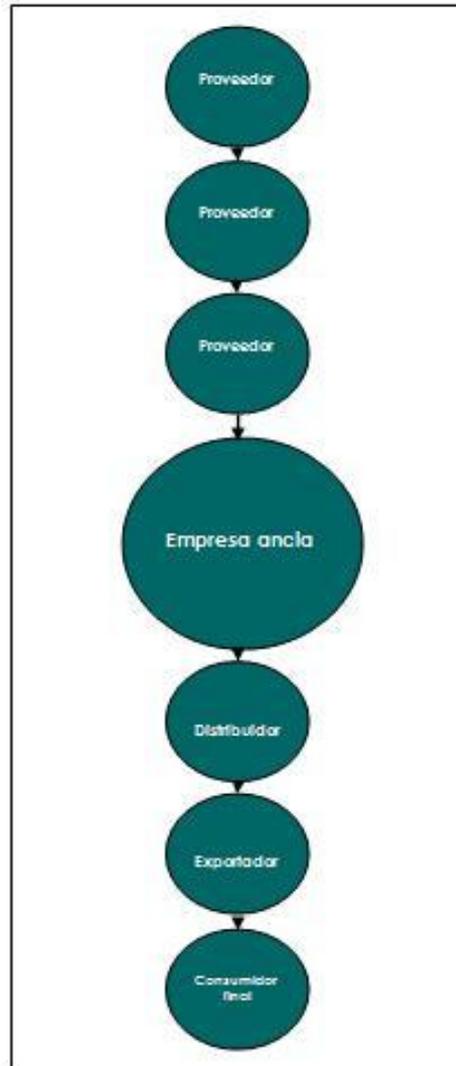
<sup>20</sup> Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo.



- **Redes Verticales:** son aquellas modalidades de cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas de la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual...<sup>21</sup>

<sup>21</sup> CERVILLA DE OLIVIERI, Ma Antonia. Estrategias para el desarrollo empresarial: Asociatividad en el sector plástico venezolano. *Revista de Ciencias Sociales*. [online]. ago. 2007, vol.13, no.2, p.234-235.

### Esquema No. 6 Redes verticales



**Fuente:** Abril María Isabel y Tonon Luis.

- **Redes Territoriales:** "Son los llamados "clústers" o aglomeraciones que se pueden producir en un territorio identificable, sea éste una ciudad, provincia o región"<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> HERNÁNDEZ A, Iván y CELY S, Nathalie. Redes de Competitividad y Productividad Compartida (Re.CyPro.Co). Strategia. pp. 7.

## 2.5 Objetivos de la asociatividad.

Existen diversos objetivos del porqué las empresas en la actualidad deben asociarse, pues la asociatividad según Iguera, ayuda a las pequeñas y medianas empresas a alcanzar metas comunes y el éxito conjunto, ya que gracias a la cooperación que existe entre ellas, les permite incrementar la flexibilidad y su capacidad innovadora, es decir, comparten riesgos, disminuyen sus costos y mantienen su propia autonomía para así poder adaptarse mejor al entorno y competir.

Para Iguera, los principales objetivos del porque las empresas se asocian son financieros, organizacionales y de comercialización:

- “Financieros.
  - Acceso al financiamiento.
  - Compras conjuntas.
  - Inversión conjunta.
  
- Organizacionales.
  - Mejora en procesos productivos, es decir diversificar la demanda.
  - Aplicación de nuevas formas de administración.
  - Implantación de planeamiento estratégico.
  - Intercambio de información productiva o tecnológica.
  - Capacitación conjunta.
  - Generar economías de escala.
  - Acceso a recursos.
  - Acceso a tecnología de productos o procesos.
  - Aumento del poder de negociación.
  - Investigación y desarrollo.
  - Optimización de estándares de calidad.
  - Imagen.

- Comercialización.
  - Lanzamiento de nuevos productos al mercado.
  - Posibilidad de exportar en contra-estación.
  - Apertura de nuevos mercados.
  - Intercambio de información comercial.
  - Investigación de mercados.
  - Alianzas para vender.
  - Servicios post venta conjuntos.
  - Inversión conjunta.
  - Logística y distribución.
  - Consorcios de exportación." <sup>23</sup>

Para el logro de los objetivos planteados por el grupo que decidió asociarse, es necesario que reciban el apoyo e involucramiento directo de varios actores como son: los gremios empresariales, las Universidades, los Organismos gubernamentales, proveedores, productores y comercializadores, con la finalidad de brindar servicios específicos.

## **2.6 Tipos de asociatividad.**

La concepción de la teoría de clúster o de asociatividad, está diseñada para países desarrollados, por lo que citando a Porter tenemos: "en comparación con los de las economías avanzadas, los clústers de las economías en vías de desarrollo no solo tienen menos miembros, sino que también suelen ser diferentes en sociometría... La comunicación es escasa y las relaciones entre las empresas y las instituciones no están bien desarrolladas".<sup>24</sup>

Lo expuesto anteriormente ha generado que en países como el Ecuador se haya adaptado esta concepción, generando distintos tipos de

---

<sup>23</sup> IGUERA, Manuela. Asociatividad en Pymes. pp. 3.

<sup>24</sup> PORTER, Michael. Ser competitivo. Ediciones Deusto Planeta DeAgostini profesional y formación. 2009 pp. 304.

asociatividad, en función de las realidades económicas y políticas de cada sector empresarial. Estos modelos surgidos son los siguientes:

- Cooperativas.
- Subcontratación.
- Alianzas estratégicas.
- Joint Ventures.
- Distritos Industriales.
- Núcleos empresariales.
- Redes de servicio.
- Pools de compra o Compras en común.
- Grupos de exportación o Consorcios.

### **2.6.1 Cooperativas**

Según el artículo No. 1 de la Ley de Cooperativas son: “Las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros”<sup>25</sup>.

Para este caso en concreto, tendríamos cooperativas de producción y servicios. El modelo de cooperativismo ha funcionado bastante bien en las áreas agrícolas, generando que los productores asociados eliminen a los intermediarios y llegando directamente al consumidor final.

### **2.6.2 Subcontratación**

Según INSOTEC, es “el mecanismo mediante el cual una empresa (subcontratante), encarga a otra (subcontratista) la fabricación de partes, piezas, componentes o la prestación de

---

<sup>25</sup> LEY DE COOPERATIVAS.

determinados servicios<sup>26</sup>". Iguera sostiene: "son relaciones verticales, entre los distintos eslabones de la cadena de valor. En muchos casos, se trata de pequeñas o medianas empresas que orientan su producción a clientes grandes"<sup>27</sup>.

Es una relación contractual entre dos eslabones de la cadena, al contratante no le interesa el nivel de ganancia que tenga el contratado, lo único que le interesa es que el pedido esté entregado a tiempo y en las condiciones de calidad y precio pactadas. Este tipo de relaciones son frecuentes entre grandes empresas y PYMES.

### **2.6.3 Alianzas estratégicas**

Iguera dice: "son relaciones horizontales, entre empresas que compiten en el mercado, pero que se unen y cooperan en ciertas actividades, como pueden ser investigación y desarrollo, compras, comercialización, etc"<sup>28</sup>.

Para esta modalidad de asociatividad, no es importante el tamaño y el sector de la empresa, ya que son acuerdos puntuales en las áreas mencionadas en el concepto.

### **2.6.4 Joint Venture**

"Expresión en inglés que se utiliza para referirse a al acuerdo entre dos o más empresas, generalmente temporal, que unen sus potenciales para afrontar un proyecto de construcción, financiación, investigación o comercio. La colaboración se hace con la idea de diluir el riesgo entre las diversas partes, y suele adoptar múltiples formas como inversiones, acuerdos de

---

<sup>26</sup> INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIO-ECONOMICAS Y TECNOLÓGICAS INSOTEC. Diagnóstico de la pequeña y mediana industria. [online]. 2002. pp. 113.

<sup>27</sup> IGUERA, Manuela. Asociatividad en Pymes. pp. 5.

<sup>28</sup> Ibid pp. 6.

distribución, transferencia de tecnología avanzada, e incluso personal, etc"<sup>29</sup>.

Este tipo de asociatividad se da para un negocio concreto y sus participantes son regularmente grandes empresas.

#### **2.6.5 Distritos Industriales**

Iguera cita: "son aglomeraciones regionales de un número de empresas de una rama de la industria que se complementan mutuamente y cooperan de manera intensiva para fortalecer la competitividad de la aglomeración"<sup>30</sup>.

Es una reunión en el mismo ámbito geográfico de empresas de distintos sectores y tamaños que aprovechan las sinergias producidas.

#### **2.6.6 Núcleos empresariales**

Sostiene Castillo, "son equipos de trabajo formados por empresarios del mismo rubro o de rubros diferentes con problemas a superar en común, que se unen para compartir experiencias y buscar soluciones en conjunto"<sup>31</sup>.

Es una agrupación de empresas a fines con diferentes problemas, que se encuentran apoyadas de un consejero para buscar alternativas en conjunto. Los núcleos son más flexibles que cualquiera de los otros modelos de asociatividad y no poseen estatutos ni formas legales.

---

<sup>29</sup> DICCIONARIO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS OCEANO. Grupo Editorial Océano, 2001. pp.290.

<sup>30</sup> Vid nota 20.

<sup>31</sup> CASTILLO, Ricardo. Como el recurrir a modelos asociativos ha convertido a miles de PYMES en unidades más flexibles y dinámicas, permitiéndoles aprovechar las escasas oportunidades que se les presentan. pp. 5.

### **2.6.7 Redes de servicios**

“Son grupos de personas de una misma profesión pero con diferentes especialidades o un conjunto de instituciones que organizan un equipo de trabajo interdisciplinario para cubrir integralmente las necesidades de potenciales clientes”<sup>32</sup>. Son agrupaciones de personas de una misma profesión para realizar los objetivos planteados por las empresas que los contratan, como por ejemplo realizar todos los requerimientos de comercio exterior para una empresa determinada.

### **2.6.8 Pools de compras**

“Son grupos de empresas que necesitan la adquisición de materia prima o servicios similares (estudios de mercado, asesorías, etc.) que se reúnen para aumentar el poder de negociación ante los proveedores.”<sup>33</sup>, y minimizar sus costos.

### **2.6.9 Grupos o consorcios de exportación**

“Se concreta en la unión de una serie de empresas para constituir una entidad de propiedad conjunta, jurídicamente independiente, que se encargue de desarrollar y coordinar, total o parcialmente, su actividad exportadora en uno o varios mercados.”<sup>34</sup>

## **2.7 Características y diferencias.**

De los conceptos descritos en el punto anterior de tipos de asociatividad, se mencionarán en el mismo orden sus características y diferencias en el siguiente cuadro:

---

<sup>32</sup> Vid nota 24.

<sup>33</sup> ALVARENGA, Job. Asociatividad, pp. 2.

<sup>34</sup> FUNDACION CEDET. Los consorcios de exportación. Módulo 2: Los Consorcios de exportación (I), pp 18.

**Cuadro No. 3 Características y diferencias de los tipos de asociatividad.**

Tipos de Asociatividad	Red	Base legal	Tamaño de la empresa	Sector	Objetivos	Ámbito geográfico.
Cooperativas.	Horizontales.	Ley de cooperativas y estatutos.	PYMES	Mismo sector	Sociales o colectivos	Nacional
Subcontración.	Verticales.	Contratos.	Entre grandes empresas y PYMES.	Cualquiera.	Comunes.	Nacional o Internacional.
Alianzas Estratégicas.	Verticales u Horizontales.	Ninguna.	Grandes empresas o PYMES.	Cualquiera.	Puntuales.	Internacional.
Joint Venture.	Verticales u horizontales	Contratos.	Grandes empresas.	Cualquiera.	Temporales.	Nacional o Internacional.
Distritos industriales.	Vertical	Contratos.	Grandes empresas o PYMES.	Cualquiera.	Comunes.	Nacional.
Núcleos empresariales.	Horizontales.	Normas que disponen los coordinadores.	PYMES	Cualquiera.	Comunes.	Local, regional o nacional.
Redes de servicio.	Verticales u horizontales	Contratos.	PYMES	Servicios.	Curbrir necesidades de potenciales clientes.	Locales, regionales o nacionales.
Pools de compras.	Horizontales.	Contratos.	PYMES	Varios sectores.	Propios y comunes	Nacionales o Internacional.
Grupos de exportación.	Horizontales.	Lineamientos del asesor.	Grandes empresas o PYMES.	Sectores en comun.	Comunes.	Regionales, nacional o Internacional.

**Elaborado por:** Abril María Isabel y Tonon Luis.

## 2.8 Casos exitosos en Cuenca.

Para poder desarrollar este punto, hemos visto importante, investigar a las asociatividades formados en el Azuay. Entre éstos se encuentran:

- Clúster de Cuero.
- Clúster de Textiles.
- Clúster de Muebles.
- Consorcio de Joyas.
- Clúster de Paja Toquilla.
- Clúster de Metal Mecánica.

Con información entregada a nosotros por funcionarios de ACUDIR se elaboraron los siguientes cuadros:

**Cuadro No. 4 Clúster de Cuero.**

CLÚSTER/CONSORCIO	1. Por qué se formó.	2. Objetivos planteados.	3. Quiénes lo conforman.	4. Cómo aportó cada participante.	5. Dificultades que han tenido.	6. Logros	7. Mercados exporta.
CUERO	<p>Participar activamente en el mercado Estado Unidense.</p> <p>En aras de crecer como clúster aprovechando las oportunidades de las empresas CUEROTEX SA Y CURTESA.</p>	<p>Incrementar la comercialización y la productividad de las PYMES del sector de calzado, marroquinería y prendas de vestir.</p> <p>Formar una marca que nos represente en el mercado nacional e internacional.</p>	<p>Las empresas líderes del clúster: CUEROTEX SA Y CURTESA.</p> <p>Guzcalza. Litarg Mode. Leather car. Pierral.</p> <p>Italia. Kuerolayt. Concuero. Herman's. Ego. De cuero.</p>	<p>CUEROTEX SA, con su cartera de clientes internacionales.</p> <p>CURTESA, siendo comercializadora, importadora y exportadora.</p>	<p>En la calidad de los productos al momento de realizar subcontrataciones.</p>	<p>Mejoramiento de la calidad y producción, por tanto incremento en las ventas.</p> <p>Mejoras de acabado, diseño y técnicas para la producción.</p> <p>Desarrollo de un sistema de comercialización e imagen corporativa. Creación de su marca KIWA.</p>	<p>EEUU</p> <p>PERU</p>

**Fuente:** Acudir. Competitividad Territorial Casos exitosos de Agencias de Desarrollo económico territorial. Pp. 34.

**Elaborado por:** Abril María Isabel y Tonon Luis.

**Cuadro No. 5 Clúster de Textiles.**

CLÚSTER/CONSORCIO	1. Por qué se formó.	2. Objetivos planteados.	3. Quiénes lo conforman.	4. Cómo aportó cada participante.	5. Dificultades que han tenido.	6. Logros	7. Mercados exporta.
TEXTILES	<p>En el año 2000 se presentó una crisis en el mercado Textil ya que entraban productos más baratos, para esto con la ayuda de la CAPIA y otras entidades dieron capacitación a las empresas que se asociaron para mejorar la competitividad y productividad de su sector.</p>	<p>Potenciar unión de nuevas empresas.</p> <p>Mejorar la rentabilidad de las empresas asociadas.</p> <p>Poner en marcha proyectos colectivos.</p>	<p>F y Y Tejidos. M y L Productos. Kossmaran. Bordenim. Creaciones Daniela. Risto creaciones. Zhiros. Cramer Sport. Trapitos.</p> <p>Casa ortopédica. Diseños Amanecer. Pachis Lencería.</p>	<p>Capacitándose.</p>	<p>Mejoramiento de estándares de calidad.</p>	<p>Conformación de CONFOCUENCA. Se incrementó su eficiencia en la parte administrativa, ventas y productividad.</p>	

**Fuente:** Agencia Cuencana para el desarrollo e integración regional (ACUDIR).

**Elaborado por:** Abril María Isabel y Tonon Luis.

**Cuadro No. 6 Clúster de Muebles.**

CLÚSTER/CONSORCIO	1. Por qué se formó.	2. Objetivos planteados.	3. Quiénes lo conforman.	4. Cómo aportó cada participante.	5. Dificultades que han tenido.	6. Logros	7. Mercados exporta.
MUEBLES	<p>La empresa Colineal, no podía abastecer su producción nacional e internacional, por lo que empezó a asociarse con diferentes pequeños artesanos de su sector; por tanto nació el clúster de madera.</p>	<p>Diseñar nuevos productos con la experiencia de la empresa Colineal de acuerdo con los requerimientos de la negociación para luego informar y trabajar con las empresas asociadas.</p>	<p>Avilmueble. Cardeca. Carrusel. Decomueble. Diserval. Ecuapine.</p> <p>Luriq. Ecuva Espacio. Mobilier. Muebles MZ. Rolavi. Nicolás Puyol.</p>	<p>Colineal con su experiencia, infraestructura y mercados de exportación.</p> <p>El resto de empresas con la producción.</p>	<p>Temas culturales.</p>	<p>Lograron mejorar y organizar la productividad.</p> <p>Consolidación de red de proveedores. Incremento de ventas después de las ferias.</p>	

**Fuente:** Agencia Cuencana para el desarrollo e integración regional (ACUDIR).

**Elaborado por:** Abril María Isabel y Tonon Luis.

**Cuadro No. 7 Clúster de Joyas.**

CLÚSTER/CONSORCIO	1. Por qué se formó.	2. Objetivos planteados.	3. Quiénes lo conforman.	4. Cómo aportó cada participante.	5. Dificultades que han tenido.	6. Logros	7. Mercados exporta.
JOYAS	Fomentar el desarrollo económico y social con capacidad creativa.	<p>Ser una empresa líder en diseño y producción de joyas en metales preciosos.</p> <p>Contar con un equipo humano calificado para lograr reconocimiento en calidad y exclusividad.</p> <p>Mejorar la calidad y los procesos productivos.</p> <p>Atender al mercado nacional e internacional.</p>	<p>Aurum Galarza Cia Ltda. María Fernanda Cisneros. Tania Francisca Arte y Diseños. Marta Lia Design Collections.</p> <p>El Arte y la Joya-Effigia. MAAC tienda. Talleres "Joyería León". Ámalo Joyas.</p>	<p>De acuerdo con las comisiones de cada uno ayudan con autogestión.</p> <p>Presentan sus propuestas de joyas bajo el concepto común establecido.</p> <p>Cada empresa elabora su ficha técnica con las especificaciones de negociación.</p> <p>Cuotas de afiliación.</p>	Unificar conceptos, metodologías, criterios de trabajo para poder producir los productos con una sola marca.	<p>Crear la marca "GRIAL".</p> <p>Producir joyas de calidad para el mercado nacional e internacional.</p>	<p>Ninguno.</p> <p>Están en la etapa de desarrollo.</p> <p>Búsqueda de nichos de mercado y clientes potenciales.</p>

**Fuente:** Encuesta realizada a Sra. Tania Francisca Tapia, Presidenta del consorcio.

**Elaborado por:** Abril María Isabel y Tonon Luis.

**Cuadro No. 8 Clúster de Paja Toquilla.**

CLÚSTER/CONSORCIO	1. Por qué se formó.	2. Objetivos planteados.	3. Quiénes lo conforman.	4. Cómo aportó cada participante.	5. Dificultades que han tenido.	6. Logros	7. Mercados exporta.
PAJA TOQUILLA	Para acceder a los mercados externos e incrementar el volumen actual, uniendo sinergias y aumento de la copetitividad.	Mejorar condiciones de vida de todos los que forman la cadena productiva. Proporcionar un producto competitivo en costos, calidad y marca para los mercados internacionales.	Homero Ortega & Hijos, Serrano Hat. Exportadora K.Dorfzaun, Bernal Hats.	Formando centros de acopio y asociando a las tejedoras, las que reciben un precio justo y son adaptables con las exigencias de calidad de los clientes.	Generar confianza entre ellos para encontrar nuevos mercados.	Logrado establecer patrones de producción. Generar nuevas opciones de trabajo para las familias de migrantes. Presentación de nuestra marca Alfaro Hats a nivel internacional. Incremento de clientes potenciales.	EEUU

**Fuente:** Agencia Cuencana para el desarrollo e integración regional (ACUDIR).

**Elaborado por:** Abril María Isabel y Tonon Luis.

**Cuadro No. 9 Clúster de Metalmecánica.**

CLÚSTER/CONSORCIO	1. Por qué se formó.	2. Objetivos planteados.	3. Quiénes lo conforman.	4. Cómo aportó cada participante.	5. Dificultades que han tenido.	6. Logros	7. Mercados exporta.
METAL MECÁNICA	Gracias al programa de canje de deuda con España el Gobierno Provincial ayudó al mejoramiento en la educación a profesionales del sector para mejorar la competitividad.	Formar artesanos calificados. Dar empleo a los reclusos de la carcer de Cuenca para cumplir con los volúmenes de producción.	Artesanos metal mecánicos.	Artesanos metal mecánicos con infraestructura y maquinaria. Las entidades de apoyo con capacitaciones y proveenido de mano de obra a los reclusos de la carcer de Cuenca.	Temas culturales.	Ayuda al gobierno provincial con la creación de pupitres escolares.	Ninguno.

**Fuente:** Agencia Cuencana para el desarrollo e integración regional (ACUDIR).

**Elaborado por:** Abril María Isabel y Tonon Luis.

Como se puede apreciar cada asociatividad tiene sus peculiaridades, pero son muy pocas las que de verdad han logrado la meta de perdurar en el tiempo y peor aun exportar su producción de una manera continua.

## **2.9 Papel de los entes públicos y privados.**

Se explicará brevemente el desempeño de cada uno de los entes públicos y privados citados a continuación:

### **2.9.1 Entes Públicos.**

#### **2.9.1.1 Ministerio de Productividad (MIPRO)**

Entidad que se dedica por medio de su subsecretaría de MIPYMES, Artesanías y Emprendimientos a impulsar, apoyar y motivar proyectos de asociatividad con la finalidad de mejorar la competitividad nacional e internacional en sectores o regiones concretas; como por ejemplo la capacitación a pequeños empresarios y entrega de computadoras.

#### **2.9.1.2 Consejo Superior de desarrollo de la pequeña y mediana empresa (CODEPYME)**

Organismo creado con el objeto de ser un regulador, generador y facilitador para el mejoramiento de la productividad y competitividad de las pequeñas y medianas empresas, por medio de asociaciones

#### **2.9.1.3 Banco Nacional de Fomento (BNF)**

Presta dinero a las pequeñas y medianas empresas para: compra de materia prima, capital de trabajo, productos elaborados en el país o en el extranjero para la reventa, compra de equipos e implementos, compra de muebles y

enseres y para construcciones o mejoras del lugar de trabajo.<sup>35</sup>

#### **2.9.1.4 Corporación Financiera Nacional (CFN)**

Creado para brindar apoyo financiero y no financiero a las diferentes líneas de negocio.<sup>36</sup> Actualmente ha diseñado productos crediticios para PYMES y es uno de los actores claves para generar asociatividad.

#### **2.9.1.5 Gobierno Provincial del Azuay**

Uno de los objetivos actuales de esta entidad ayudar a la implementación de consorcios productivo-comerciales con la finalidad de bajar los costos de producción y incrementar los niveles de calidad y competitividad.<sup>37</sup>

#### **2.9.1.6 Ilustre Municipalidad de Cuenca**

Entidad que impulsa, apoya y motiva proyectos para el mejoramiento de competitividad y productividad de las empresas en el cantón.

### **2.9.2 Entes privados**

#### **2.9.2.1 Agencia cuencana para el desarrollo e integración regional. (ACUDIR)**

---

<sup>35</sup> BANCO NACIONAL DE FOMENTO.

[http://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=89&Itemid=37](http://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=89&Itemid=37)

<sup>36</sup> CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL.

[http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=255&Itemid=371](http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=255&Itemid=371)

<sup>37</sup> GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY. <http://www.azuay.gov.ec/ejes.aspx?ld=6>

Es una entidad sin fines de lucro y apolítica, que se dedica a impulsar, promover y gestionar el desarrollo económico y social del territorio. Ha impulsado la mayoría de procesos de asociatividad en el Azuay.

#### **2.9.2.2 Cámara de la Pequeña Industria del Azuay. (CAPIA)**

Es un gremio empresarial que entre sus objetivos esta ayudar a impulsar, gestionar, asesorar y evaluar el desarrollo de los pequeños empresarios (industrias) en el tema de la competitividad.

#### **2.9.2.3 Corporación de Promoción de Exportaciones. (CORPEI)**

Entidad que en los últimos años colaborado con algunas PYMES para fomentar la asociatividad en busca de mercados de exportación. Ayuda a la capacitación, coordinación, búsqueda de mercados e implementación de proyectos comerciales.

Si bien hay entidades que apoyan a la asociatividad los pequeños empresarios son recelosos de estas iniciativas por cuanto consideran que es costoso en el corto plazo pero no ven los beneficios al mediano y largo plazo.

### **CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE ASOCIATIVIDAD DE LAS PYMES DE CUENCA COMO MEDIO DE FOMENTAR EXPORTACIONES.**

Una vez analizadas las pymes y sus características en el Ecuador además de las distintas teorías sobre asociatividad realizaremos una propuesta sobre los modelos que podrían ser aplicables en Cuenca.

Según el artículo de Guía sobre Asociatividad<sup>38</sup>, cita que hay un proceso de formación para que las pequeñas y medianas empresas se asocien, donde se señalan las siguientes etapas:

1. Etapa de gestación: comienza los primeros acercamientos entre las empresas con características semejantes y analizan el rol que van a desempeñar e identifican los objetivos comunes.
2. Etapa de estructuración: se definen las estrategias que se van a seguir para cumplir con los objetivos planteados en la etapa anterior.
3. Etapa de madurez: se define la forma como se va a desarrollar el grupo, creando su auto sostenibilidad.
4. Etapa productiva o de gestión: se define el esquema del proyecto para el cumplimiento de las metas asignadas anteriormente.
5. Etapa de declinación: aquí se debe tomar la decisión de seguir o no con el grupo, ya que las metas que se cumplieron pueden empezar a tener resultados negativos o no existe más cooperación entre los integrantes, entre otros.

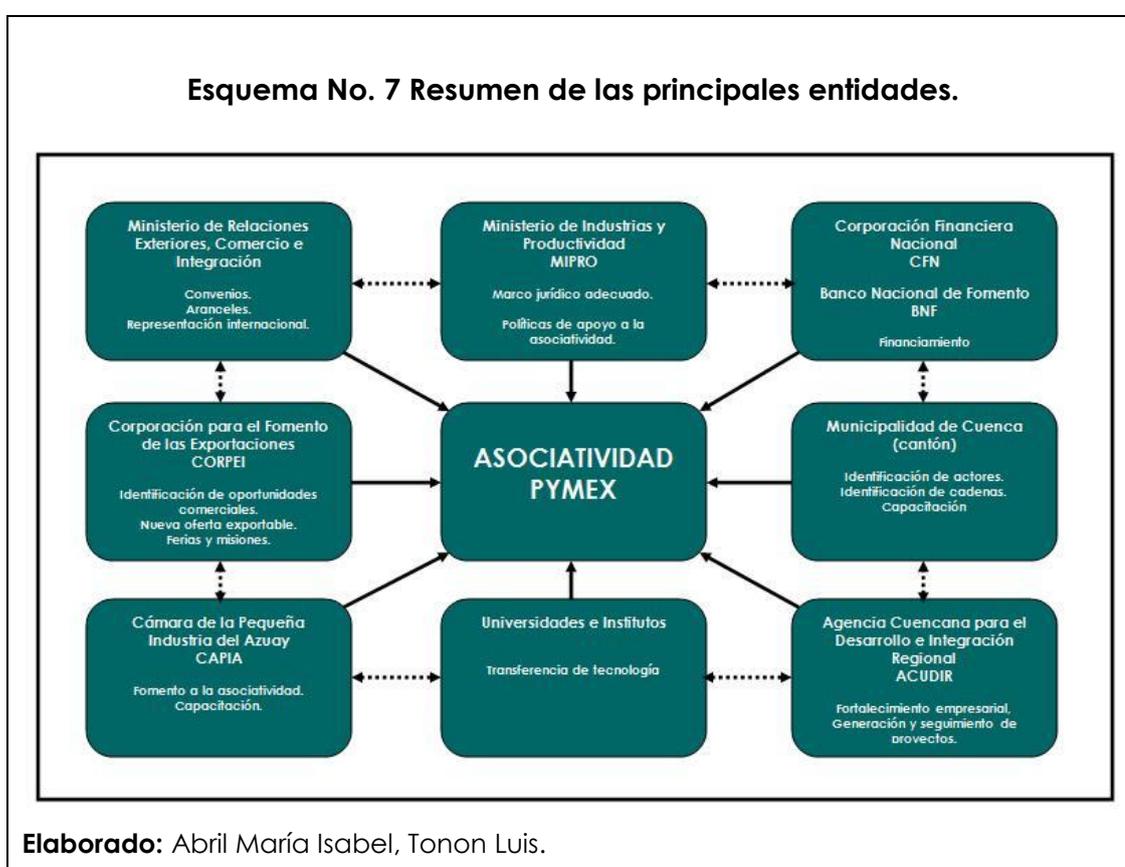
De acuerdo al modelo que proponemos, el primer paso sería la identificación de los principales actores, públicos y privados, en el proceso de asociatividad de las PYMES para poder transformarlas en PYMEX (Pequeñas y medianas empresas exportadoras). La idea fundamental sería

---

<sup>38</sup> Centro de Productividad Guayana. Guía sobre Asociatividad.

dejar a un lado el protagonismo de estos actores y trabajar con un objetivo común que en este caso es fomentar que estas ideas asociativas generen trabajo, mayor producción y sostenibilidad de las ventas en el mercado externo.

El siguiente esquema resume a los principales actores que para nosotros deberían estar presentes y las funciones que deberían tener. En este caso no se ha incluido al Gobierno Provincial pues el modelo tendría un ámbito netamente cantonal<sup>39</sup>.

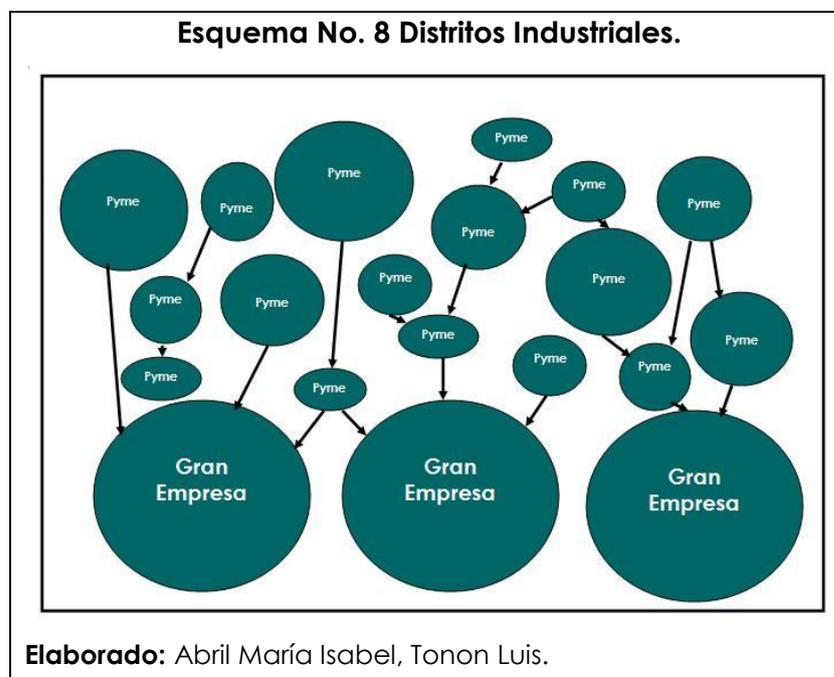


En lo referente a la forma que debería tomar la asociatividad la literatura sugiere algunos modelos que por sus características, composición, alcance no podrían ser aplicados en Cuenca como por ejemplo el distrito industrial.

<sup>39</sup> El Gobierno Provincial Azuay debería cumplir las mismas funciones que la Municipalidad de Cuenca en caso de pasar de un modelo cantonal a uno provincial.

Si bien esta idea nace de Alfred Marshall y es desarrollada por Giacomo Becattini quisiéramos citar a Vicente Safón<sup>40</sup> quien al referirse a los distritos industriales dice "pueden ser descritos como sistemas productivos geográficamente delimitados, caracterizados por un número elevado de empresas y de unidades productivas de pequeña y media dimensión focalizadas mayoritariamente en un número reducido de fases (y en un alto porcentaje sólo una) de un mismo ciclo de producción. Entre las diferentes empresas y unidades de producción se definen formas diversas y alternativas de relación y colaboración que sin embargo, no se traducen casi nunca en relaciones estrictamente jerárquicas. Finalmente, y como característica definitiva del carácter peculiar de los DI, los agentes del distrito (empresas, sindicatos, administraciones, bancos...) se identifican con una comunidad definida y precisa; y su propensión a la cooperación se funda en una confianza inspirada en un sentimiento colectivo y social de pertenencia a un mismo grupo."

El esquema siguiente muestra la estructura empresarial que presentan los distritos industriales



<sup>40</sup> SAFÓN, Cano. Estudio de la Cooperación Interempresarial en los Distritos Industriales Ortodoxos. Congreso Andalucía en el umbral del siglo XXI Universidad de Valencia. Pag. 319.

Se vería como un modelo interesante cuyo mejor ejemplo se observa en el norte de Italia donde han funcionado por la evolución de la industria durante siglos dando como resultado un gran encadenamiento productivo territorial con PYMES con tecnología de punta y que a su vez generan sinergias fuertes con su entorno.

Adicionalmente citando a San Martín "un aspecto importante de los distritos industriales es que el impulso decisivo para su éxito no ha provenido de grandes empresas verticalmente integradas. Por el contrario, organización y dirección han provenido de pequeñas empresas, en muchos casos de empresas familiares."<sup>41</sup>

La realidad en Cuenca es muy distinta ya que no creemos que la PYMES están lo suficientemente preparadas, en el corto o mediano plazo, para este tipo de modelo. Hace falta todavía mucho trabajo institucional para lograr este tipo de cultura empresarial en nuestro entorno.

En nuestra opinión daría un mejor resultado la formación de conglomerados de pequeños empresarios con productos en los que la ciudad tenga algún tipo de especialización, explotando nuestros rasgos culturales y por ende creando ventajas competitivas con alto valor agregado. Estos productos a su vez tendrán que demostrar algún tipo de potencia de exportación según estudios realizados por entidades especializadas como CORPEI.

Para un mejor funcionamiento de la propuesta se debería crear un Consorcio de economía solidaria de Cuenca como una entidad de apoyo a la apertura de mercados, promoción y comercialización de la producción lo cual ahorraría costos en estos procesos. Dicho consorcio podría estar bajo el auspicio de ACUDIR y la Municipalidad de Cuenca.

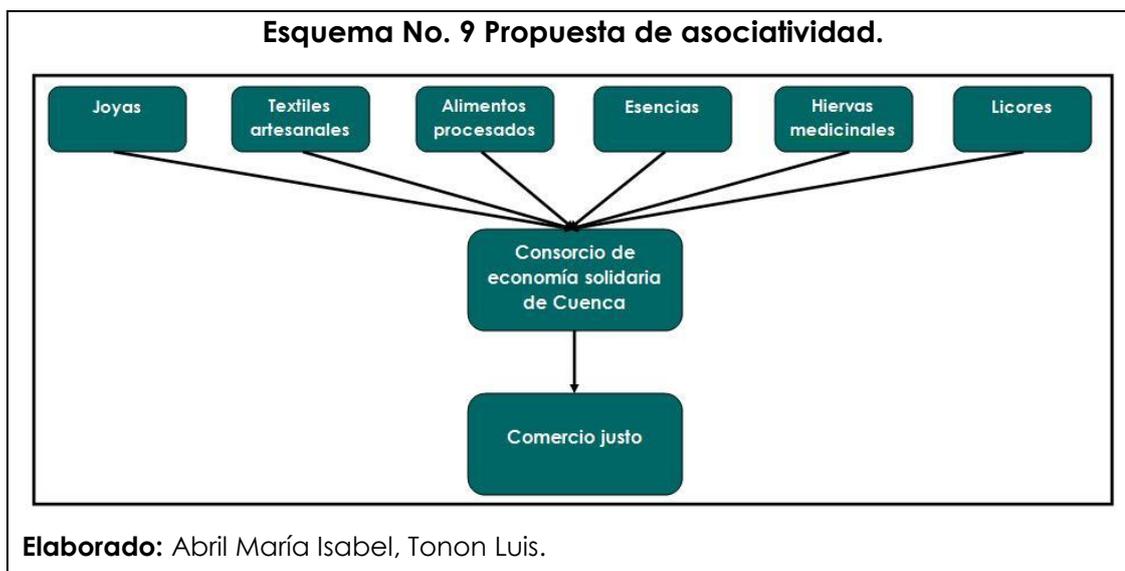
---

<sup>41</sup> SAN MARTÍN, Francisco. Distritos industriales: conceptos, experiencias y bibliografía. MiNKA. Centro de Investigación, Estudio y Promoción del Desarrollo. Rullier Editores Ltda. 1995. Pag. 14. Disponible en: [http://www.minkaperu.com/distritos\\_industriales.pdf](http://www.minkaperu.com/distritos_industriales.pdf)

Por último la producción obtenida bajo estándares internacionales de calidad se podría comercializar por comercio justo definido según la Organización Mundial de Comercio Justo como “una relación de intercambio comercial basada en el diálogo, la transparencia y el respeto que busca una mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de los pequeños productores y trabajadores marginados, especialmente del Sur.”<sup>42</sup>

De lo anterior se desprende que con este tipo de comercialización se podría garantizar acceso a mercados internacionales especializados en condiciones favorables y asegurando que sean los productores los que reciban la mayor parte de la ganancia.

La siguiente imagen resume la propuesta.



<sup>42</sup> WORLD FAIR TRADE ORGANIZATION

[http://www.wfto.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1&Itemid=12](http://www.wfto.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1&Itemid=12)

#### 4. CONCLUSIONES.

- Podemos concluir que no existen estadísticas concretas e ninguna de las instituciones privadas y públicas de las que hemos visitado para el presente trabajo.
- Además, los principales problemas que tendrían que afrontar las PYMES en los procesos de exportación serían productividad, calidad y falta de conocimientos sobre el mercado exterior.
- Finalizando para que las empresas mejoren su competitividad es vital que tengan un mayor apoyo gubernamental y un marco jurídico adecuado.
- El concepto de Cluster y asociatividad es el mismo, solo que el primero es un término anglosajón y el segundo es un término más utilizado en los países latinoamericanos.
- La diferencia entre los tipos de asociatividad que se han dado en Cuenca radica directamente en nombre que se la ha dado. Las características de todas son parecidas.
- No existe un marco jurídico que fomente la asociatividad empresarial.
- Las entidades públicas y privadas deben servir como facilitadoras de los procesos de asociatividad.
- No creemos factible la implementación en el corto mediano plazo de distritos industriales tal como sostiene la teoría por cuanto las PIMES de Cuenca no se encuentran lo desarrolladas.
- El modelo propuesto necesita que los actores claves dejen el protagonismo y trabajen en función de un objetivo común.

## 5 RECOMENDACIONES

- Solicitar a la Asamblea Nacional por medio de los gremios empresariales y el MIPRO una legislación que permita desarrollar la asociatividad empresarial.
- Levantar lo antes posible la información de las cadenas productivas en la ciudad, labor que debería asumirla la Municipalidad de Cuenca.
- Aprovechar los productos en los cuales se especializa la ciudad para fomentar la exportación como un instrumento de desarrollo local y regional.

## 6 BIBLIOGRAFÍA.

1. ACUDIR, ADET, CEDET, MIPRO y CAF. Competitividad Territorial, Casos exitosos de Agencias de Desarrollo Económico Territorial. 2010.
2. ALVARENGA, Job. Asociatividad. [citado 2010-03-19]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/asociatividad-como-via-de-desarrollo-economico.htm>. 24-08-2006
3. ANGELELLI, P; CRESPO, E; YOGUEL, G; MOORI, V y MILESI, D. Pymes de inserción externa exitosa. Argentina: Miño y Dávila, 2002. [citado 2010-03-24]. Disponible en: <http://site.ebrary.com/lib/uasuausp/Doc?id=10060009&ppg=1>
4. ARAQUE J, Wilson. Estrategia y acciones para el mejoramiento competitivo de las PYME; Trabajo publicado en la revista Análisis Económico, No. 18, Quito, Colegio de Economistas de Pichincha, noviembre de 2006. [citado 2010-03-18]. Disponible en: <http://64.46.87.196/UserFiles/File/pdfs/DOCENTES/WILSON%20ARAQUE/Colegio%20economistas.pdf>
5. ARTAVIA, Roberto. Dinámica de los clusters : una nueva inquietud de los gerentes. Costa Rica: INCAE - Business School, 2009. [citado 2010-03-24] Disponible en: <http://site.ebrary.com/lib/uasuausp/Doc?id=10327357&ppg=2>
6. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. Boletín de competitividad No. 10. Febrero de 2005. [citado 2010-03-18] Disponible en: <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Competitividad/Tendencial/bctell04.pdf>
7. BANCO NACIONAL DE FOMENTO. [http://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=89&Itemid=378](http://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=89&Itemid=378)

8. BIASCA, Rodolfo. PYMES más competitivas. Experiencias prácticas de transformación de empresas en América Latina. Argentina: El Cid Editor, 2005. [citado 2010-03-24]. Disponible en:  
<http://site.ebrary.com/lib/uasuaysp/Doc?id=10083324&ppg=2>
9. BOISIER, Sergio. Actores, asociatividad y desarrollo territorial en la sociedad del conocimiento. (Acerca de la propuesta de "clusterización" del Estado de Minas Gerais, Brasil) Enero, 2002. [citado 2010-03-11]. Disponible en: <http://www.programa-cea.org/.../323-actores-asociatividad-minas-gerais-s-boisier-doc.doc>
10. CAJIGAS R, Margot y RAMIREZ, Elbar. Los consorcios exportadores: estrategia para vender extra localmente. *estud.gerenc.* [online]. 2006, vol.22, n.98, pp. 57-81. [citado 2010-03-18]. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-)
11. CAPO-VICEDO, Josep; EXPOSITO-LANGA, Manuel y MASIA-BUADES, Enrique. La importancia de los clusters para la competitividad de las PYME en una economía global. *EURE* (Santiago). 2007, vol.33, n.98, pp. 119-133. [citado 2010-03-17]. Disponible en: [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0250-71612007000100007&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0250-71612007000100007&lng=es&nrm=iso). ISSN 0250-7161.
12. CAPO-VICEDO, Josep; EXPOSITO-LANGA, Manuel y TOMAS-MIQUEL, José V. Creación de Redes Interorganizativas en un Cluster Territorial. *Inf. tecnol.* 2007, vol.18, n.5, pp. 3-10. [citado 2010-03-21]. Disponible en:  
[http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642007000500002&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642007000500002&lng=es&nrm=iso). ISSN 0718-0764.

13. CASTAÑO, Angel. Asociatividad. Una herramienta estratégica para enfrentar la crisis. [citado 2010-03-16]. Disponible en: <http://www.ideared.org/images/Art%20Int%202%20Asociatividad.pdf>
14. CASTILLO, Mario y NELSON Roy. Responsabilidad en la gestión de los programas gubernamentales de fomento de las pequeñas y medianas empresas. pp. 71-84. Revista CEPAL N° 79. [citado 2010-03-23]. Disponible en: <http://www.cepal.org/cgibin/getProd.asp?xml=/revista/noticias/articuloCEPAL/9/19359/P19359.xml&xsl=/revista/tpl/p39f.xsl&base=/revista/tpl/top-bottom.xslt>. ISSN 1682-0908
15. CASTILLO, Ricardo. Como el recurrir a modelos asociativos ha convertido a miles de PYMES en unidades más flexibles y dinámicas, permitiéndoles aprovechar las escasas oportunidades que se les presentan. [citado 2010-03-19]. Disponible en: <http://www.competitividad.org.ni/noticia8.html>
16. CEGARRA-NAVARRO, Juan Gabriel; BRIONES-PENALVER, Antonio Juan and ROS-SANCHEZ, María del Mar. La confianza como elemento esencial para la mejora de la cooperación entre empresas: un estudio empírico en pymes. *Cuad. Adm.* 2005, vol.18, n.30, pp. 79-98. [citado 2010-03-23]. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922005000200004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922005000200004&lng=en&nrm=iso). ISSN 0120-3592.
17. CEGLIE, Giovanna y DINI, Marco. El desarrollo de clusters y redes de PYMES en los países en desarrollo: el caso de Nicaragua. Encuentro (Número: 50) 1999 UCA, Universidad Centroamericana de Managua. [citado 2010-03-24]. Disponible en: <http://conocimiento.incae.edu/ES/biblioteca/sistema-bibliotecas/nicaragua/ncrevtem/nc3revtem.php>

18. CENTRO DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LA REGIÓN GUAYANA. Guía Sobre Asociatividad. Venezuela. citado 2010-03-24] Disponible en:  
<http://www.ceproguayana.com/mipuntodeinformacion/guiaasociatividadpaginaweb.pdf>
19. CERVILLA DE OLIVIERI, Ma Antonia. Estrategias para el desarrollo empresarial: Asociatividad en el sector plástico venezolano. Revista de Ciencias Sociales. [online]. ago. 2007, vol.13, no.2, p.230-248. [citado 2010-03-24] Disponible en:[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182007000200004&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182007000200004&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1315-9518.
20. CODEPYME. <http://www.codepyme.gov.ec/>
21. CORPEI, Estrategias de Asociatividad para le Exportación. Experiencias de fomento de Cadenas de Valor y Consorcios de Exportación Serie: Cultura Exportadora No.7. 2007.
22. CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL.  
[http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=255&Itemid=371](http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=255&Itemid=371)
23. CONSENS, Dr. Raúl. De la Asociatividad en los Procesos Sustentables. [citado 2010-03-24] Disponible en:  
[http://www.fapedec.org.ar/docs/De%20la%20Asociatividad%20en%20los%20Procesos%20Sustentables%20\(Dr.%20Consens\).pdf](http://www.fapedec.org.ar/docs/De%20la%20Asociatividad%20en%20los%20Procesos%20Sustentables%20(Dr.%20Consens).pdf)
24. DICCIONARIO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS OCEANO. Grupo Editorial Océano, 2001
25. DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA DE LA LENGUA.
26. DI TOMMASO, Marco. Eficiencia colectiva y cluster de empresas: los nodos de la política. Revista: Encuentro (Número: 50) 1999 (Nicaragua) 1999 UCA, Universidad Centroamericana de Managua.

[citado 2010-03-19]. Disponible en:  
<http://oceanodigital.oceano.com/Universitas/welcome.do>

27. DINI, Marco; FERRARO, Carlo y GASALY, Carolina. Pymes y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina. Serie 180. Disponible en:  
<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/9/32009/S180DP-L2788-P.pdf>  
Publicación de las Naciones Unidas ISSN versión electrónica 1680-8754
28. FERNANDEZ, Gladys; NARVÁEZ, Mercy y SENIOR, Alexa. El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: Una propuesta estratégica. Opcion. dic. 2008, vol.24, no.57. pp.74-92. [citado 2010-04-19]. Disponible en:  
[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1012-15872008000300006&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872008000300006&lng=es&nrm=iso). ISSN 1012-1587.
29. FERRO S, Carlos; RODRÍGUEZ D, María Mar; VILA A, Mercedes. El proceso de creación de clusters. España: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., 2004. p 1. [citado 2010-03-19]  
Disponible en:  
<http://site.ebrary.com/lib/uasuausp/Doc?id=10063157&ppg=1> Copyright
30. FRANCO, José. Asociatividad y Cadenas de Valor. Universidad Verdad No. 51 Abril 2010, Universidad del Azuay. pp 84-85.
31. FUNDACIÓN EXPORTAR. Los consorcios de exportación modelo asociativo para el posicionamiento internacional pyme. Exportar informa. Junio 2008. [citado 2010-03-24] Disponible en:  
[www.exportar.org.ar/download.php?st=pub&fid...pdf&mn...](http://www.exportar.org.ar/download.php?st=pub&fid...pdf&mn...)
32. GALÁRRAGA CH, Alexandra. "La Importancia Relativa De Las Pymes: Un Analisis De Sus Determinantes En La Industria Manufacturera Ecuatoriana". [citado 2010-03-19] Disponible en:

<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/3565/1/6092.pdf>

33. GALAN, Liliana; DE GIUSTI, Eduardo; NÓBILE, Cecilia; MOLLO, Gabriela. El impacto de la globalización en las pymes medido a través de su actividad exportadora. Las pymis de la región este de la provincia de buenos aires. Documento de Trabajo N° 7 Facultad de Ciencias Económicas, Instituto de Investigaciones Administrativas Universidad Nacional de la Plata. Presentado/Publicado en: VIII Congreso Nacional e Internacional de Administración – CPCECABA. 25 y 26 de abril de 2007. [citado 2010-03-11]. Disponible en:  
[http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/doc\\_trab\\_7.pdf](http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/doc_trab_7.pdf)
  
34. GARCIA G, Alejandro y LARA R, Arturo. Cluster y coo-petencia (colaboración y competencia) industrial: algunos elementos teóricos a considerar. Revista latinoamericana de desarrollo. Vol. 35 pp. 139 octubre-diciembre de 2004. [citado 2010-03-19] Disponible en:  
<http://www.ejournal.unam.mx/pde/pde139/PDE13907.pdf>
  
35. GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY.  
<http://www.azuay.gov.ec/ejes.aspx?Id=6>
  
36. GONZALEZ A, Tania. Redes de cooperación empresarial internacionales vs redes locales. Revista Venezolana de Gerencia. ene. 2007, vol.12, no.37, p.9-26. [citado 2010-03-20] Disponible en:  
[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842007000100002&lng=es&nrm=iso. ISSN 1315-9984.](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000100002&lng=es&nrm=iso. ISSN 1315-9984)
  
37. GRUESO H, Merlin; HERNAN G, Jorge y GARAY, Leonardo. Formulación y Control de la Estrategia en un Grupo de Empresas que Conforman una Red. Journal of Technology Management & Innovation 2009, vol.4, n.4, pp. 130-138. [citado 2010-03-22]. Disponible en:  
[http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-)

27242009000400011&lng=es&nrm=iso>. ISSN 0718-2724. doi:  
10.4067/S0718-27242009000400011.

38. HERNÁNDEZ A, Iván y CELY S, Nathalie. Redes de Competitividad y Productividad Compartida (Re.CyPro.Co). STRATEGA Diciembre 4 del 2003. [citado 2010-03-13] Disponible en: <http://www.educate.org/images/stories/ModeloReCyProCo.pdf>
39. IGUERA, Mariela. Asociatividad En Pymes. [citado 2010-03-17] Disponible en: [www.estudioiguera.com.ar/Asociatividad%20en%20Pymes.doc](http://www.estudioiguera.com.ar/Asociatividad%20en%20Pymes.doc)
40. INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIO-ECONOMICAS Y TECNOLÓGICAS INSOTEC. Diagnóstico de la pequeña y mediana industria. 2002. pp. 1-156. [citado 2010-03-24]. Disponible en: [http://www.micip.gov.ec/images/stories/delministerio/Diagnostico\\_PYME.pdf](http://www.micip.gov.ec/images/stories/delministerio/Diagnostico_PYME.pdf)
41. LEY DE COOPERATIVAS.
42. LEY DE FOMENTO A LA PEQUEÑA INDUSTRIA.
43. LE PERA, Sergio. Joint Venture y sociedad, Acuerdos de coparticipación empresaria. Cuarta impresión. Editorial Astrea. Lavalle 1208. Ciudad de Buenos Aires. 2001. ISBN: 950-508-126-X
44. LIENDO, Mónica y MARTÍNEZ Adriana. Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes. Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía. Universidad Nacional de Rosario. 2001. [citado 2010-03-14]. Disponible en: <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/liendooasociativ01.pdf>
45. LOPEZ P, Laura M. y Calderón H, Gregorio. Análisis de las dinámicas culturales al interior de un clúster empresarial. *estud.gerenc.* 2006,

vol.22, n.99, pp. 13-37. [citado 2010-03-21]. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232006000200001&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232006000200001&lng=en&nrm=iso). ISSN 0123-5923.

46. LOPEZ P, Laura M. Factores socioculturales que influyen en la consolidación de un conglomerado empresarial: el caso del microcluster de herramientas de Caldas. *Cuad. Adm.* 2005, vol.18, n.30, pp. 165-192. [citado 2010-03-23] Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922005000200008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922005000200008&lng=en&nrm=iso)>. ISSN 0120-3592.

47. LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN. Módulos 1 y 2. Fundación Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Económico y Tecnológico (Fundación CEDDET) y Instituto Español de Comercio Exterior.

48. MILESI, Dario; MOORI, Virginia; ROBERT, Verónica; YOGUEL, Gabriel. Desarrollo de ventajas competitivas: pymes exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia *Revista de la CEPAL* N° 92. Agosto de 2007. Pp 25-43. [citado 2010-03-13]. Disponible en: <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/revista/noticias/articuloCEPAL/5/29585/P29585.xml&xsl=/revista/tpl/p39f.xsl&base=/revista/tpl/top-bottom.xslt>  
Signatura LC/G.2339-P/E

49. NARVÁEZ, Mercy; FERNANDEZ, Gradys; SENIOR, Alexia. El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: Una propuesta estratégica. [citado 2010-03-26]. Disponible en: [dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo=2921135...0](http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2921135...0)

50. PALLARES V, Zoilo. La asociatividad empresarial: Una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías. [citado 2010-03-16]. Disponible en:

<http://www.microfinanzas.org/uploads/media/1137.pdf> 12 octubre 2005

51. PARRA, G; GARCÍA, P; JIMENEZ, J. Coopetición y Ventaja Competitiva en los distritos industriales. [citado 2010-03-16]. Disponible en: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v14/141085.pdf>
52. PEÑA, Aura y BASIDAS, María Carolina: La pequeña y mediana empresa ante el fenómeno inmanente de la globalización. Revista Actualidad Contable Faces – vol.7 N.9 pp. 52-60 – Universidad de los Andes Merida, Venezuela ISSN versión impresa 1316-8533. [citado 2010-03-24]. Disponible en: <http://site.ebrary.com/lib/uasuyasp/Doc?id=10090896&ppg=2>.
53. PEREZ C, Magali. La cooperación empresarial en comunidades rurales: ¿mecanismo del desarrollo endógeno?. *Revista Venezolana de Gerencia*. mar. 2008, vol.13, no.41, p.9. [citado 2010-03-26] Disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842008000100002](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000100002)
54. PORTAL DE MICROFINANZAS. Asociatividad Competitiva una plataforma para el desarrollo de la MIPYME. [citado 2010-03-20]. Disponible en: <http://www.portalmicrofinanzas.org/gm/document-1.9.36321/asociatividad%20competitiva%20una%20.pdf>
55. PORTER, Michael. Ser competitivo. Ediciones Deusto Planeta De Agostini profesional y formación 2009.
56. PRADO, Julio; ANDRADE, Alvaro. Análisis y ranking de PYMEs Revista Perspectiva / Febrero 2006. [citado 2010-03-15]. Disponible en: <http://www.ideinvestiga.com/ide/documentos/compartido/gen--000488.pdf>

57. QUEZADA A, José. La asociatividad de las pymes en el partido de tandil. 10º Reunión Anual Red PyMEs 24-Jan-2007 [citado 2010-03-12] Disponible en: <http://redpymes.org.ar/R10/10-045.pdf>
58. REAL ACADEMIA DE LA LENGUA.
59. RED DE EXPORTADORES DE BUENOS AIRES. Asociatividad para la. Exportacion. Claves para una estrategia exitosa. Noviembre, 2003. Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional. 2003. citado 2010-03-24] Disponible en: <http://www.bairexport.com/links/Gruposdeexportacion.pdf>
60. REVISTA DINERO.COM. Asociatividad más que un "club de amigos". [citado 2010-03-20]. Disponible en: [http://www.dinero.com/edicion-impres/pyme/asociatividad-club-amigos\\_19339.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impres/pyme/asociatividad-club-amigos_19339.aspx) 10/12/2004
61. ROSALES, Ramón. Universidad de Texas. "La Asociatividad como estrategias de fortalecimiento de las PYMES". Septiembre de 1997. [citado 2010-03-25]. Disponible en: [www.estudioguerra.com.ar/Asociatividad%20en%20Pymes.doc](http://www.estudioguerra.com.ar/Asociatividad%20en%20Pymes.doc).
62. ROMERO P, María Isabel. Implantación de un programa de capacitación en procesos de exportación, para productores de pequeñas y medianas empresas (pyme) de la región andina. Biblioteca digital Andina. Universidad Andina Simón Bolívar. [citado 2010-03-19] Disponible en: <http://www.comunidadandina.org/bda/docs/BO-INT-0001.pdf>
63. SAFÓN, Cano. Estudio de la Cooperación Interempresarial en los Distritos Industriales Ortodoxos. Congreso Andalucía en el umbral del siglo XXI Universidad de Valencia. Pag. 319. Disponible en [http://www2.uca.es/escuela/emp\\_je/investigacion/congreso/mbc012.pdf](http://www2.uca.es/escuela/emp_je/investigacion/congreso/mbc012.pdf)

64. SAN MARTÍN, Francisco. Distritos industriales: conceptos, experiencias y bibliografía. MiNKA. Centro de Investigación, Estudio y Promoción del Desarrollo. Rullier Editores Ltda. 1995. Pag. 14. Disponible en: [http://www.minkaperu.com/distritos\\_industriales.pdf](http://www.minkaperu.com/distritos_industriales.pdf)
65. SENPLADES. Plan Nacional de Desarrollo 2007- 2010. Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Agosto de 2007. [citado 2010-03-19]. Disponible en: [http://plan.senplades.gov.ec/c/document\\_library/get\\_file?uuid=68d75caf-d3bd-4ef4-8180-b3f53418711a&groupId=10136](http://plan.senplades.gov.ec/c/document_library/get_file?uuid=68d75caf-d3bd-4ef4-8180-b3f53418711a&groupId=10136)
66. TORRES R, Luis. La microempresa en el Ecuador. Publicación no. 8 serie AVANZAR ISBN: 9978-44-075-5. Sexta Edición, Febrero de 2005 citado. 2010-03-24] Disponible en: [www.fundacionavanzar.org/descargas/microempresa.doc](http://www.fundacionavanzar.org/descargas/microempresa.doc)
67. VELASQUEZ V, Francisco. La estrategia , la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. *estud.gerenc.* 2004, vol.20, n.93 [citado 2010-05-10], pp. 73-97. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232004000400003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232004000400003&lng=en&nrm=iso). ISSN 0123-5923.
68. VERA G, José y GANGA C, Francisco. Los cluster industriales: precisión conceptual y desarrollo teórico. *Cuad. Adm.* 2007, vol.20, n.33, pp. 303-322. [citado 2010-03-26] Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922007000100013&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922007000100013&lng=en&nrm=iso). ISSN 0120-3592.
69. VITERI V, Leonardo. Proyecto de ley de creación, promoción y fomento de micro, pequeñas y medianas empresas. citado. 2010-03-24] Disponible en:

[http://asambleanacional.gov.ec/blogs/leonardo\\_viteri/2010/03/05/proyecto-de-ley-de-creacion-promocion-y-fomento-de-micro-pequenas-y-medianas-empresas/](http://asambleanacional.gov.ec/blogs/leonardo_viteri/2010/03/05/proyecto-de-ley-de-creacion-promocion-y-fomento-de-micro-pequenas-y-medianas-empresas/)

70. WORLD FAIR TRADE ORGANIZATION

[http://www.wfto.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1&Itemid=12](http://www.wfto.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1&Itemid=12)

71. YOGUEL, Gabriel; MILESI, Darío. Comparación de las características de las PYMEs exportadoras exitosas de la región metropolitana (RMBA) y el interior del país. Buenos Aires: CEPAL. 2001, pp 26. [citado 2010-03-10] Disponible en: <http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00003.pdf>

72. ZEVALLOS. E. Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. Revista de la CEPAL n.79. Abril de 2003 pp 53-70. [citado 2010-03-25] Disponible en: <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/8/12028/P12028.xml&xsl=/revista/tpl/p9f.xsl&base=/revista/tpl/top-bottom.xslt> ISSN 1682-0908