



FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS INTERNACIONALES

**“LA ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL: UNA ESTRATEGIA PARA LA
INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR DE LA MADERA EN LA
CIUDAD DE CUENCA”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADA EN ESTUDIOS INTERNACIONALES CON MENCIÓN
BILINGÜE EN COMERCIO EXTERIOR**

AUTORA:

ADRIANA KATHERINE HERNÁNDEZ ZÁRATE

DIRECTORA:

DRA. CLAUDIA CAMPOVERDE

CUENCA, ECUADOR

2017

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo, a Dios por haberme bendecido para poder alcanzar este logro dentro de mi vida.

De igual manera a mis padres, y a mis hermanos por haberme brindado su apoyo incondicional en todo momento, enseñándome siempre el camino para ser una persona de bien.

Adriana Hernández Zárate.

AGRADECIMIENTO

A mis padres por haberme apoyado en el transcurso de esta preparación hacia la vida profesional. A mis hermanos por estar siempre presentes con su gran paciencia y soporte en cada momento de mi vida.

De manera muy especial quiero agradecer a mi directora de tesis Dra. Claudia Campoverde, por su paciencia y gran dedicación, por guiarme adecuadamente hacia la culminación de este proyecto.

A mi gran amiga Stefany Ludeña por su gran apoyo, acompañándome en este nuevo caminar.

Adriana Hernández Zárate.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iv
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
CAPÍTULO I.....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
1.1 Los clústeres.	12
1.1.1 Clasificación de los clústeres.....	13
1.2 La competitividad internacional.....	15
1.3 Internacionalización.	17
1.3.2 Integración regional.	22
1.3.3 Instrumentos de política comercial.....	28
1.4 Tipología de la internacionalización.....	31
1.6.1 Estrategias de crecimiento	33
Asociatividad Empresarial.....	35
CAPÍTULO II	37
ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL EN LOS CLÚSTERES, INTERNACIONALIZACIÓN, SUS MODALIDADES Y DESARROLLO GLOBAL.	37
2.1 Experiencias de la internacionalización	37
2.1.1 Empresa Castañas Naiciña.....	37
2.1.2 IKEA.....	38
2.1.4 Enercom.....	40
2.1.5 Viriato Hotel Concept.....	42
2.2. Estrategias de internacionalización en América Latina.....	43
2.3 Internacionalización en Ecuador.....	45

2.4 Los clústeres a nivel global.	46
2.6 Los clústeres a nivel de Ecuador (caso ciudad de Cuenca)	51
2.6.1 Cuatro Ríos Tecnologías	51
2.1.1. Confecuencia	54
2.7 Asociatividad Empresarial en los clúster internacionalizados.	55
CAPÍTULO III	59
PROPUESTA DE ASOCIATIVIDAD E INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA FORMACIÓN DE UN CLÚSTER DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA MADERA, EN LA CIUDAD DE CUENCA.....	59
3.1. Generalidades	59
3.2. Desarrollo	60
3.2.1. Análisis del sector de la madera.....	60
3.2.2. Definición de estrategias competitivas.....	73
3.2.3. Identificación y selección de cadenas productivas.....	81
3.2.4. Agrupaciones y alianzas.....	88
3.2.5. Estructura organizativa y financiación del clúster	96
3.2.6. Aspectos filosóficos del sector.....	98
3.2.7. Cronograma de desarrollo del proyecto	102
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	107
Conclusiones	107
Recomendaciones.....	108
BIBLIOGRAFIA	109

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de estrategias de crecimiento.....	33
Tabla 1 Principales Clústeres en España, Alemania y Francia	47
Tabla 2 Experiencia de clústeres en Latinoamérica.....	48
Tabla 3 Áreas en las que se ofrecen soluciones.	53
Tabla 4. Características del clúster de Jurel Chileno. Fase I.....	56
Tabla 5. Características del clúster de la Caña en el Salvador. Fase II.....	56
Tabla 6. Características del clúster de la Caña en el Salvador. Fase III	57
Tabla 7. Características del clúster Textil de la India. Fase III.....	58
Tabla 8 Consumo de productos del sector de la madera en Ecuador 2015.....	67
Tabla 9 Principales destinos de las exportaciones del sector de la madera en Ecuador, 2015.....	69
Tabla 10 Matriz de valoración de impactos.	74
Tabla 11 Matriz EFE de oportunidades.	75
Tabla 12 Ubicación de la escala valorativa de oportunidades.	76
Tabla 13 Matriz EFE de amenazas.....	77
Tabla 14 Ubicación de la escala valorativa de amenazas.	78
Tabla 15: Misión	99
Tabla 16: Visión.....	100
Tabla 17 Plan de acción para la implementación del proyecto.....	102

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Competitividad internacional.....	16
Figura 2 Ejemplo de análisis para la internacionalización en América Latina.	44
Figura 3 Corporación de Tecnologías de Información.	51
Figura 4 Confecuencia	54
Figura 5 Empresas que conforman Confecuencia.....	54
Figura 3 Principales productos de exportación de la industria de la madera a nivel mundial, 2015.....	63
Figura 4 Principales países de América Latina exportadores de madera, 2015.....	65
Figura 5 Principal ubicación de las empresas del sector de la madera en Ecuador, 2015.....	66
Figura 6 Exportaciones del sector de la madera en Ecuador, 2015.	68
Figura 7 Principales exportaciones del sector de la madera en Ecuador 2013-2015.	68
Figura 8 Principales destinos de las exportaciones de madera del Ecuador.	69
Figura 9 Exportaciones del sector de la madera en Ecuador 2015 por tipo de empresa.	70
Figura 10 Asociación Ecuatoriana de Industriales de la madera.	71
Figura 11 Corporación de Manejo Forestal Sustentable.....	71
Figura 12 Corporación Fundepim.	71
Figura 13 Red Internacional de Bambú y Ratán.	72
Figura 14 Sector Maderero de la CAPEIPI.....	72
Figura 15 Cadena productiva del sector de la madera.	82
Figura 16 Madeform.	89
Figura 17 Edimca.	90
Figura 18 Pisos y Maderas.	91
Figura 19 Distablasa.....	92
Figura 20 Vitefama.	93
Figura 21 Carrusel.....	94
Figura 22 Estructura organizativa del clúster.....	97

RESUMEN

La evolución de la industria maderera en los últimos años ha sido progresiva, reflejando oportunidades de un continuo crecimiento, puesto que ha tenido una gran aceptación en las preferencias de los consumidores. A pesar del potencial que tiene el sector, se ha podido determinar que la producción de madera en Cuenca se ha desarrollado de manera desigual, por lo que se plantea la presente propuesta orientada a proyectar un modelo de asociatividad e internacionalización para la formación de un clúster de las empresas del sector de la madera, en la ciudad de Cuenca.

El clúster tendrá como objetivo, que las empresas dedicadas a la actividad de la madera tengan una estrategia común, buscando que exista relación con los sectores de soporte y que mantengan lazos de suministros y de distribución entre sí. De forma que ofrezcan bienes y servicios en conjunto para a su vez aumentar los niveles de productividad, competitividad y rentabilidad.

Palabras clave: clúster, asociatividad, internacionalización, sector madera, productividad, competitividad y rentabilidad.

ABSTRACT

The evolution of wood industry in the recent years has been progressive, reflecting opportunities for continued growth, considering that it has been accepted by consumers. Despite the great potential of the sector, it has been possible to determine that the wood industry has developed unequally. This proposal was developed to offer a model of associativity and internationalization for the formation of a cluster of the companies of the wood sector, in the city of Cuenca.

The cluster's objectives is that companies engaged in the activity of wood have a common strategy, looking for a relation with the sectors of support and maintaining bonds of supplies and of distribution among themselves. In order for them to offer goods and services, and at the same time increase their productivity, competitiveness and profitability.

Keywords: cluster, associativity, internationalization, wood sector, productivity, competitiveness and profitability.

INTRODUCCIÓN

La industria de la madera es el sector el cual se ocupa del procesamiento de la madera, pasando por la extracción, corte, almacenamiento o tratamiento y moldeo, cuyo producto final puede ser la fabricación de mobiliario, materiales de construcción y otros productos derivados de dicho material.

Ecuador, es un país con gran diversidad de recursos naturales. Su potencial forestal lo convierte en uno de los más ricos del mundo, gracias al número de especies por unidad de área, *“la superficie forestal de Ecuador abarca alrededor del 40% de su territorio (aproximadamente 11 millones hectáreas). La mayor parte de los bosques se hallan en la región Amazónica” (ProEcuador, 2015).* *“Debido a su ubicación geográfica, nuestro país cuenta con numerosas especies maderables, derivadas de varios pisos climáticos como resultado de la presencia de la cordillera de Los Andes y de la influencia de dos corrientes marinas; una fría (Humboldt) y la otra cálida (El Niño)” (ProEcuador, 2015).*

La industria maderera produce cantidades relevantes de productos que son destinados al consumo interno y a la exportación, la cual ha tenido una evolución creciente. Las oportunidades de las fábricas de madera se reflejan en el continuo crecimiento del consumo de productos y las preferencias de los consumidores, el incremento de la demanda de muebles a nivel mundial y el potencial uso de variedades alternativas.

A pesar del gran potencial que tiene la industria a nivel nacional, se considera que la industria maderera cuencana se ha desarrollado de manera desigual, debido a que no se han implementado estrategias que permitan manejar un adecuado nivel de competitividad, no se han identificado apropiadamente las cadenas productivas, así mismo, ha faltado una visión holística que integre diferentes puntos de vista orientadas a un mismo fin.

La presente propuesta plantea un modelo de asociatividad e internacionalización para la formación de un clúster de las empresas del sector de la madera, en la ciudad de Cuenca. El agrupamiento empresarial permitirá que un grupo de empresas dedicadas a la actividad de la madera dispongan de una estrategia común, que se vincule con

los sectores de soporte y mantengan lazos entre sí de proveeduría, desarrollo de productos y prestación de servicios, con el propósito de elevar sus niveles de productividad, competitividad y rentabilidad.

Para cumplir con el objetivo de la presente investigación, en el capítulo uno se establecen los referentes teóricos acerca del tema a desarrollar, para enriquecer los conceptos que serán utilizados; en el capítulo dos se pretende mostrar ejemplos de empresas que han protagonizado procesos de internacionalización con el propósito de buscar experiencias anteriores para el desarrollo del tema planteado; y, en el capítulo tres se presenta la propuesta para establecer un modelo de asociatividad e internacionalización para la formación de un clúster de las empresas del sector de la madera, en la ciudad de Cuenca. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta el marco teórico de la investigación a partir de la presentación de conceptos y teorías aplicadas por diferentes autores, con el fin de hacer un contraste en la investigación, respetando los criterios y posiciones de cada autor. Con este propósito, se realiza una definición de los clústeres, como su clasificación; de igual manera se hace referencia la internacionalización y al comercio exterior, su tipología y objetivos, así como a las estrategias de benchmarking y a la asociatividad empresarial.

1.1 Los clústeres.

Para comenzar el desarrollo teórico de la investigación es preciso contextualizar la misma, presentando el concepto de clúster a partir de la visión de diferentes autores.

Según Porter los clústeres son *“concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, empresas en sectores próximos, e instituciones asociadas (como por ejemplo universidades, agencias gubernamentales, asociaciones empresariales, etcétera) en ámbitos particulares que compiten pero que también cooperan”*(Porter, 2007, pág. 65).

De acuerdo a Julio Cruz el clúster *“es un sistema al que pertenecen empresas y ramas industriales que establecen vínculos de interdependencia funcional para el desarrollo de sus procesos productivos y para la obtención de determinados productos”*(Cruz, 2007, p. 56).

Ramos (2010, pág. 96), define a los clústeres como:

“la concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas tanto hacia atrás, hacia los proveedores de insumos y equipos, como hacia

adelante y hacia los lados, haciendo referencia a las industrias procesadoras y usuarias así como a servicios y actividades estrechamente relacionadas con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización (por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializada y de servicios anexos al sector) y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva”.

Los tres conceptos abordados anteriormente hacen referencia a congregaciones de industrias o empresas en determinados sectores, que inciden positivamente en el funcionamiento integrado para la creación de valor en dicho sector.

1.1.1 Clasificación de los clústeres.

De acuerdo con los investigadores de la economía de empresas y la gestión empresarial, los clústeres pueden ser clasificados teniendo en cuenta diferentes criterios. Por ejemplo, Roelandt y den Hertog(1999), sostienen que los clústeres se clasifican en tres niveles básicos de análisis:

1. Nacional o macro-clústeres: Se refiere a los encadenamientos sectoriales en la economía nacional, los cuales son determinados a partir de los patrones de especialización y comercio del país.
2. Sectoriales o meso-clústeres: Comprenden los encadenamientos inter e intrasectoriales de una industria específica de la economía, este tipo de clúster enfatiza en las ventajas competitivas estratégicas para el sector.
3. Empresariales o micro-clústeres: Surgen como resultado de la interacción y la creación de redes. En este nivel de análisis las alianzas estratégicas y las asociaciones son fundamentales.

Otra clasificación de los clústeres la da Porter, que se refiere a este tipo de integraciones de acuerdo a sus características, en: verticales y horizontales. “*Los clústeres verticales son aquellos que reúnen industrias caracterizadas por relaciones de compra-venta*”. Este tipo de clúster está formado por empresas que son proveedores-clientes. Por otro lado, “*los clústeres horizontales incluyen empresas que*

comparten un mercado común para los bienes finales, o utilizan la misma tecnología o trabajadores, o requieren un recurso natural similar”(Porter, 2010, pág. 131).

1.1.2 Características.

Para Caamal(2011), los clústeres poseen características esenciales, las cuales pueden resumirse en:

- Repartición del trabajo y especialización en la producción.
- Estructura de producción constituida por Pymes.
- Especialización en la producción en una “familia” de productos.
- Elevada competición interna.
- Un capital social muy importante.
- Mano de obra especializada.

Buscando de esta manera la expansión de la empresa, de esta manera generando una economía de escala, aumentado los volúmenes de producción para poder satisfacer al mercado, como también reduciendo costos de fabricación como también logísticos.

1.1.1.3 Importancia de los clústeres.

La importancia de los clústeres está atribuida al enfoque sistémico que tienen, en el cual los resultados de la integración son superiores al de cada una de las empresas por separado. Esto se fundamenta en los 5 elementos que se presentan a continuación:

1. *La concentración de empresas en una región atrae más clientes, con lo que el mercado se amplía para todas, más allá de lo que sería el caso, si cada una estuviese operando aisladamente.*
2. *La fuerte competencia a que da lugar esta concentración de empresas induce a una mayor especialización, división de trabajo, y, por ende, mayor productividad.*

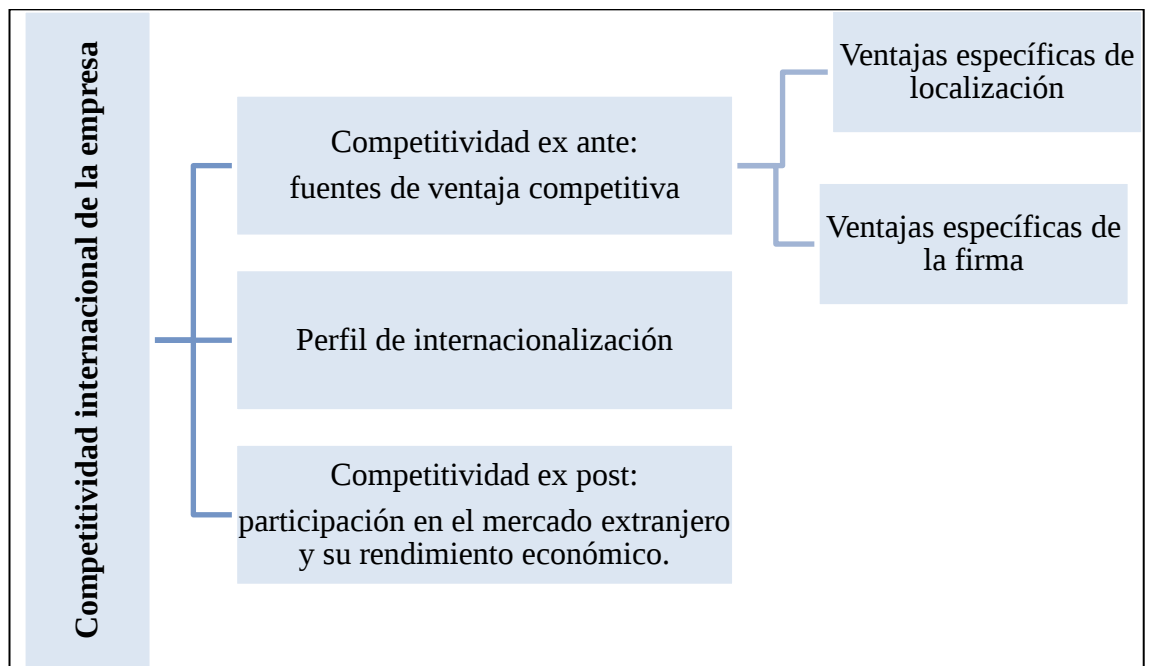
3. *La fuerte interacción entre productores, proveedores y usuarios facilita e induce un mayor aprendizaje productivo, tecnológico y de comercialización.*
4. *Las repetidas transacciones en proximidad con los mismos agentes económicos generan mayor confianza y reputación, lo que redunde en menores costos de transacción.*
5. *La existencia del complejo facilita la acción colectiva del conjunto en pos de metas comunes (comercialización internacional, capacitación, centros de seguimiento y desarrollo tecnológico, campañas de normas de calidad, etc.)(Ramos, 2010).*

1.2 La competitividad internacional.

En este apartado se procede a definir los principales elementos que hacen competitiva a una empresa en el contexto internacional. Han sido varios los autores que han tratado este tema con el objetivo de definir cuáles son los elementos que influyen en el éxito empresarial. A partir de la figura que se presenta a continuación, se pretende explicar el concepto de competitividad internacional en una empresa, teniendo en cuenta los tres elementos fundamentales (Serrano Moreno, 2012):

1. Fuentes de ventaja competitiva.
2. Perfil de internacionalización.
3. Participación en el mercado extranjero y su rendimiento económico.

Figura 1 Competitividad internacional.



Fuente: (Serrano Moreno, 2012)

La competitividad internacional puede definirse como la capacidad que tiene una empresa para lograr un mayor y mejor rendimiento sobre sus competidores en los mercados extranjeros y preservar así las condiciones que sustentan sus rendimientos actuales y futuros (Peña-Vinces & Triguero Sánchez, 2011). Este rendimiento al que se refiere el autor, es parte de los resultados que obtiene la empresa en el ámbito internacional, como el producto de sus acciones que le permite establecer diferencias con sus competidores a partir de fomentar las ventajas competitivas.

A continuación se presentan los conceptos de los elementos que inciden en la competitividad según (Peña-Vinces & Triguero Sánchez, 2011):

La competitividad ex-ante es la fuente de competitividad. El origen de la ventaja competitiva ex-ante descansa sobre los factores del entorno, los recursos del país de origen y del país extranjero de la empresa [LSAs], conjuntamente con sus capacidades internas [FSAs]. El perfil de internacionalización indica que tan internacional es una empresa, se identifican 6 dimensiones medibles que se muestran a continuación. El perfil de internacionalización busca explicar el rendimiento de la firma y su presencia a nivel internacional (Peña-Vinces & Triguero Sánchez, 2011).

Dimensiones del perfil de internacionalización.

- Ingresos.
- Recursos.
- Geografía.
- Actitudes.
- Capital y relaciones.

El rendimiento internacional (competitividad ex-post) se puede medir por los siguientes indicadores:

- Participación en el mercado internacional.
- Proporción de la tasa de crecimiento.
- Rendimiento de la inversión extranjera.

1.3 Internacionalización.

La internacionalización es un proceso a largo plazo, constituida por etapas claves, dentro de un plan estratégico y detallado para ello. No se trata de poseer presencia en algún otro país, sino de estar completamente asentado en la economía de esos países, para ello hay que definir bien las estrategias en el mercado local y estudiar con cautela los mercados internacionales, los que aportan otras variables que contribuirán con el éxito del producto o servicio(Universidad Camilo José Cela, 2014).

Para internacionalizar una empresa se deben explotar oportunidades comerciales en otros países y/o aprovechar ventajas de localización para las actividades productivas. En esencia se deben establecer o estudiar factores motivadores que se pueden interpretar como un verdadero objetivo empresarial, entre los que se encuentran (Universidad Camilo José Cela, 2014):

- Mercado doméstico saturado o mercados exteriores pocos competitivos, en función de la etapa del ciclo de vida del producto, o que el producto o servicio es competitivo en calidad o precio en los mercados exteriores.

- Economías bien localizadas en las que se necesita de un suministro exterior o puede ser también que el desarrollo del proceso productivo, en alguna fase sea más barato en el exterior, garantizando seguridad del suministro.
- La ubicación cercana a los consumidores proporciona flexibilidad a la empresa ante incrementos en la demanda, así como evitar la pérdida de oportunidades frente a los competidores.
- A través de mercados más amplios, aprovechar la capacidad ociosa de producción o reducir los costos de la misma.
- Explotar sinergias a través de las economías de alcance, para de esta forma contribuir a que la empresa posea determinados activos que pueden ser explotados en mercados distintos.
- La rivalidad entre competidores puede ser otra explicación de la internacionalización mediante dos vías: seguir a un competidor nacional que se ha internacionalizado o contrarrestar el ataque de uno extranjero.
- Diversificar los riesgos, siempre y cuando los distintos mercados sean independientes, con lo que será posible asegurar una mayor estabilidad en los resultados globales de la empresa.

1.3.1 Comercio Exterior.

El comercio internacional de bienes y servicios ha crecido de forma continua durante las últimas décadas, y de la misma forma lo han hecho los flujos comerciales ecuatorianos. Las teorías del comercio internacional coinciden en señalar que aspectos tales como: el clima; la dotación de factores (Considerados un conjunto de recursos de un país: territorio, mano de obra y capital); como también la capacidad tecnológica; son algunos de los elementos que explican las diferencias en el comercio internacional. Es por ello que para comprender los flujos comerciales y políticas aplicadas por una nación (niveles de aperturismo y proteccionismo), se hace necesario entender el contexto histórico en el que se desarrolló el comercio internacional, de ahí la importancia de mencionar de manera simplificada las principales teorías aplicadas.

Proteccionismo.

El proteccionismo es una teoría económica utilizada por los mercantilistas, la cual tenía por objetivo lograr una balanza comercial favorable, es decir, se obtenían pagos netos recibidos del resto del mundo en forma de oro y plata, ingresos que contribuían a un mayor gasto y a un aumento en la producción nacional y el empleo. Con el propósito de promover el objetivo de esta teoría, los mercantilistas abogaron por una regulación gubernamental del comercio, para la cual establecieron aranceles, cuotas y otras políticas comerciales que fueron propuestas por ellos, para minimizar las importaciones, con el fin de proteger la posición comercial de una nación. (Carbaugh, 2009).

Aperturismo.

Adam Smith, principal exponente de la teoría clásica, defensor del libre comercio, en su libro *“La riqueza de las naciones”*, en 1776, señala que el comercio internacional permite a las naciones aprovechar la especialización y la división del trabajo, que aumenta el nivel general de productividad dentro de un país y, por tanto, incrementa la producción mundial (riqueza).

El punto de vista dinámico de Smith acerca del comercio sugirió que ambos socios comerciales podrían disfrutar al mismo tiempo de mayores niveles de producción y consumo con el comercio (Carbaugh, 2009). Smith abordó el principio de la ventaja absoluta, donde explicaba que en un mundo de dos naciones y dos productos, la especialización internacional y el comercio serían beneficiosos cuando una nación tenga una ventaja de costo absoluta en un producto y la otra nación tenga una ventaja de costo absoluta en el otro producto.

El Modelo Ricardiano.

Por otro lado, el modelo clásico Ricardiano, basado en la productividad del trabajo y la ventaja comparativa, asume que las ganancias del comercio exterior aumentan cuando cada país se especializa en la producción del bien en que tiene una ventaja comparativa. *“Un país tiene ventaja comparativa en la producción de un bien si el coste de oportunidad en la producción de este bien en términos de otros bienes es*

inferior en este país de lo que lo es en otros países” (Krugman , Obstfeld , & Melizt, 2012).

Para ilustrar esta teoría ponemos de referente a Colombia y a Estados Unidos; el primero, conocido por tener una ventaja comparativa en la producción de rosas de invierno, y el segundo, en la producción de computadoras. Según el modelo Ricardiano, el nivel de vida puede aumentar en estos dos países si Colombia produce rosas para el mercado estadounidense, mientras que Estados Unidos produce computadoras para el mercado colombiano. Incluso si un país se encontraba frente a una desventaja absoluta, el comercio sería aun mutuamente beneficioso para los dos países, debido a que la nación menos productiva debía especializarse en la producción y exportación de un producto en el que tenga ventaja comparativa.

Quienes están a favor del libre comercio citan ejemplos de éxito gracias a éste, como es el caso de General Motors, donde la falta de una competencia efectiva, le permitió aletargarse en términos de innovación y desarrollo y a la llegada de la competencia extranjera en las décadas subsecuentes forzó a General Motors a aumentar su productividad y a reducir sus costos unitarios, ocasionando precios más bajos y una mayor diversidad de vehículos que los estadounidenses pueden comprar (Krugman , Obstfeld , & Melizt, 2012).

Modelo Heckscher-Ohlin.

Posteriormente, la teoría desarrollada por los dos economistas suecos Eli Heckscher y Berlín Ohlin, más conocida como teoría Heckscher-Ohlin, señala que el comercio internacional se debe en gran medida a las diferencias de recursos de los países. *“Así el modelo Heckscher-Ohlin muestra que el país que es abundante en un factor, exporta el bien cuya producción es intensiva en ese factor”* (Krugman , Obstfeld , & Melizt, 2012). Sin embargo, esta evidencia es ambigua, porque no puede explicar por sí sola el patrón de comercio global tal como lo demostró Wassily Leontief con la paradoja de Leontief, donde pone al descubierto a países desarrollados como Estados Unidos, con exportaciones intensivas en fuerza de trabajo calificada y no en capital (Krugman , Obstfeld , & Melizt, 2012).

El debate entre el Proteccionismo o el Aperturismo.

La liberalización por sí misma no asegura el crecimiento.

“Hay todavía quienes en la derecha presionarían a los países en vías de desarrollo para cambiarse inmediatamente e intransigentemente hacia el libre comercio. Y hay todavía en la izquierda quienes creen que la manera de ayudar a los países en vías de desarrollo es escudarlos vigorosamente de las fuerzas de reforma y liberalización. La prueba teórica y empírica no puede ser clara en todos los asuntos, pero ciertamente descarta las posiciones extremas por ambos lados”(Stiglitz & Charlton, 2006).

El argumento de libre comercio es persuasivo, afirma que si cada nación produce lo que hace mejor, a largo plazo todos disfrutarán de precios más bajos, niveles de producción, ingresos y consumos más altos de los que se podrían alcanzar en aislamiento. Sin embargo, en la práctica las teorías distan mucho del mundo real, aunque por supuesto siempre han servido de guía a la hora de formular políticas comerciales, tal es así que a pesar del poder del argumento del libre comercio, las políticas de éste encuentran una fuerte resistencia de las empresas y los trabajadores que enfrentan pérdidas en ingresos y empleos, debido a la competencia en las importaciones. Los costos del libre comercio son inmediatos y recaen en grupos específicos y vulnerables, mientras que los beneficios del mismo se evidencian en el largo plazo (Carbaugh, 2009).

Una de las medidas más utilizadas por el proteccionismo son los aranceles, mismas que se justifican buscando proteger el empleo y los salarios nacionales, ayudando a crear un campo nivelado para el comercio internacional, igualando el costo de los productos importados con el costo de los productos nacionales que compiten con las importaciones, permitiendo a las industrias nacionales ser protegidas en forma temporal de la competencia extranjera, hasta que se pueda crear y desarrollar la industria nacional (Carbaugh, 2009).

Los aranceles se los debe analizar desde dos perspectivas: primero considerar que al ser un impuesto para las importaciones, el primer efecto lo sienten los importadores,

quienes deberán pagar impuestos al gobierno nacional, y también experimentarán una reducción en la venta de sus productos; segundo, resaltar que los costos son inmediatamente transferidos a los compradores. Para ilustrar lo manifestado, señalamos que los exportadores nacionales que compran insumos importados sujetos a aranceles, enfrentan costos más altos y una reducción en la competitividad. La visión sesgada de la estrategia de desarrollo, ha llevado generalmente a que se subsidien actividades, se restrinjan importaciones, y se pongan aranceles, sin surtir efectos positivos (Prado, 2010).

El modelo ecuatoriano de industrialización por sustitución de importaciones.

En Latinoamérica se impulsó el pensamiento Cepalino estructuralista, impulsado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), que proponía como condición necesaria para alcanzar el desarrollo y lograr un crecimiento sostenido, que la economía debía sustentarse en los sectores de alta productividad, fundamentalmente en el sector industrial (Correa, 2010).

El fracaso de la estrategia de industrialización mediante la sustitución de las importaciones en América Latina, tuvo entre otros factores, el excesivo proteccionismo comercial, el bajo crecimiento de la demanda de exportaciones y la ausencia de coordinación económico-estratégico dentro de la región. Precisamente aquí es donde queda demostrado que realizar una inserción estratégica en el comercio mundial requiere primero fortalecer las instituciones al interior del país, pues, el libre comercio a pesar de sus sólidas bases teóricas, no presenta los beneficios esperados, y queda al descubierto que las restricciones comerciales abundan en todo el mundo (CEPAL, 2015).

1.3.2 Integración regional.

Inserción del Ecuador en el comercio mundial.

El comercio internacional o comercio exterior en el Ecuador, es un tema polémico y de gran interés para el gobierno. Abarca unos cuantos procesos claves para su buen desempeño, para lo cual existen normativas que lo rigen, y al mismo tiempo para que

contribuyan a su integración con otros países de la región. Para ello se han firmado acuerdos que le han permitido promocionarse y acceder a los mercados internacionales y contribuir al cambio de la matriz productiva y así impulsar la inversión extranjera, esto indudablemente mejora la economía del país; muy vinculado a esto, se han ido adoptando medidas que conlleven a la disminución de las importaciones e incentivar las exportaciones, lo que trae consigo indudablemente una mejoría de la producción nacional de bienes y servicios.

En los últimos tiempos con las medidas adoptadas, se ha logrado que diferentes productos crezcan dentro del comercio, lo cual no significa que sea suficiente, sino que hay que mantener e incrementar los niveles exportables, para que el Ecuador mejore definitivamente los resultados de su balanza comercial, frente a los países de América Latina. Un mayor intercambio comercial implica un mayor desarrollo. Durante muchos años, varios autores han escrito las diferentes etapas por las que ha pasado el país, buscando un sostenimiento de sus exportaciones o tratando de lograr resultados mayores e insertarse en el mercado, a continuación se muestran algunas de dichas etapas.

“Entre 1965 y 1980 el Ecuador, dentro de su proceso industrializador sustitutivo de importaciones, registró un crecimiento de exportaciones más alto que el de Brasil, China o Hong Kong. En la década actual las exportaciones superaron los US4 mil millones y se modificó su estructura, evitando la dependencia respecto a contados productos. Pero las importaciones también han crecido considerablemente, causando la desaparición de muchas empresas que no pudieron competir con la producción extranjera. Además, el crecimiento de la deuda externa y de las inversiones extranjeras -síntomas de un mayor grado de inserción- tampoco ha producido un aumento trascendental en los niveles de vida de la mayoría de ecuatorianos. Entonces, a pesar de la mayor inserción en el mercado mundial, la economía se ha desnacionalizado, sus recursos naturales se han depredado (...) Por esto, es necesario que se encuentre otra modalidad de inserción en el mercado que no implique, como la puesta en práctica, sacrificar las posibilidades de un verdadero desarrollo” (Moncada, 1997).

Existen dos razones fundamentales por las que el país ha desencadenado con problemas serios de su economía, y son las estructuras del crecimiento primario exportador, y las estructuras del poder; mismas que han tomado decisiones de política macroeconómica en un contexto de coyuntura externa y para el corto plazo. La economía ecuatoriana está marcada por diferentes hechos, los cuales se describen de modo resumido en los siguientes apartados.

Por el pasado y su historia escrita, es que se puede dar a conocer la realidad socioeconómica y política del Ecuador, cuenta de varios auges y crisis por los cuales ha atravesado. El primer auge data de 1860 a 1920 y comprende la denominada época cacaotera. El período de 1948 a 1965 abarca el segundo auge bananero que introducían en el país las relaciones capitalistas modernas, que hasta ese entonces se desconocían. Además de un débil modelo de sustitución por importaciones bajo las recomendaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Acosta, 2006).

A partir de 1972 empieza la gran explotación petrolera en el país, con aumentos en los precios del barril de petróleo, un crecimiento acelerado de la economía y una expansión del mercado propiamente capitalista. *“Los ingresos petroleros dieron lugar a que los gobiernos militares de la época incrementen sus gastos en forma desmedida, y producto de ese excesivo egreso corriente causó fuertes desequilibrios fiscales”* (Uquillas, 2007). Sin embargo, a partir del año 1982, el país ya no contaba con la solvencia que la había permitido gozar de un período de prosperidad y de despilfarro, declarándose en mora, al no poder cumplir con el pago de la deuda externa y registrando un saldo negativo en la balanza de pagos.

Como resultado de la crisis que enfrentaba Ecuador, se aplican medidas estructuralistas, y se empiezan a ejecutar programas de austeridad. La prioridad que le dio en ese entonces el Presidente Oswaldo Hurtado a los pagos de la deuda externa, lo llevó a asumir en 1983 las pérdidas del sector privado al Estado ecuatoriano. En marzo de 1999, el país sumergido en una profunda crisis y bajo la Presidencia de Jamil Mahuad, decreta un feriado bancario, y en el año 2000 se instaura el dólar, como moneda de curso legal en el país. *“Se ha conocido que las economías mundiales buscan incrementar los flujos de comercio con otras naciones*

del mundo, y de esta manera, mejorar el saldo de sus balanzas comerciales, como una estrategia de desarrollo dentro del marco de la globalización” (Evia, Pablo; Pericón, Osvaldo, 2012).

Además, los países se han visto motivados principalmente por conseguir beneficios como el “aprovechamiento de las ventajas comparativas”, el aumento de los “flujos comerciales”, la obtención de “economías de escala”, o la “diferenciación y diversificación de productos de exportación”, etc. (Jiménez & Lahura, 1998).

La CEPAL, entre sus publicaciones del 2015, ha planteado que:

“Ecuador ha formado parte de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) desde 1969, en aquel entonces bajo el nombre de “Acuerdo de Cartagena”. En la actualidad la CAN está integrada por Ecuador, Colombia, Bolivia y Perú. Esta integración económica es considerada como una de las más importantes y ha sido vista como estratégica dentro del comercio exterior para el país. De la misma manera, existe un consenso en la literatura del comercio internacional sobre los potenciales beneficios, en términos de bienestar, de la apertura al comercio respecto a la situación autárquica, siempre y cuando se supongan condiciones competitivas en los mercados y sin la presencia de asimetrías de información”(CEPAL , 2015).

La economía ecuatoriana se ha caracterizado por la producción de bienes primarios para el mercado internacional, con poca o nula tecnificación y con altos niveles de concentración de las ganancias, esto ha contribuido a incrementar su vulnerabilidad frente a las variaciones de los precios de materias primas en el mercado internacional, por tanto, se encuentra en una situación de intercambio sumamente desigual, por el creciente diferencial entre los precios de las materias primas y el de los productos con mayor valor agregado y alta tecnología, esto obliga al país a profundizar la explotación de sus recursos naturales únicamente, para tratar de mantener sus ingresos y sus patrones de consumo. De igual manera, al no contar con moneda propia nos ha hecho que dependamos completamente de las decisiones monetarias tomados por los Estados Unidos.

Efectos del Aperturismo en el período 2007-2014.

El término de la liberación comercial surge como un elemento para lograr alcanzar el crecimiento en los países latinoamericanos, buscando posibilidades que conlleven a un mayor desarrollo en el mediano y largo plazo, así como también que sus posibles efectos negativos sean mitigados por políticas sociales. Para la década de los 80, el Ecuador, de la misma forma que muchos países de América Latina, adoptó una serie de reformas económicas, en su gran mayoría, comerciales, las que se incluyen en el contexto de la reactivación del proceso de integración económica del país con la Comunidad Andina. Para comienzo de los años 90, se liberan los flujos comerciales y de capital, para lo cual se introducen reformas en el comercio exterior, donde son eliminadas la mayor parte de las restricciones que poseía, y la liberalización financiera.

Durante la crisis de 1997-1999, cae el precio del petróleo, se adopta la dolarización y la implementación de malas políticas económicas, lo cual trajo como consecuencia que el proceso de liberalización económica, siguiera caminos distintos, en aspectos tales como la vulnerabilidad ante choques externos debido a la dolarización, y tener un mayor rigor macroeconómico al no contar con una política monetaria cambiaria capaz de absorber estos choques a corto plazo. Las ventajas competitivas cambian con el paso del tiempo, y se comportan en dependencia al desarrollo económico, éste puede estar en función del comercio internacional, fomentando el auge de las industrias incipientes y logrando una competitividad a escala mundial, de tal modo que pueden exponer sus productos y procesos, lo cual no sucedería en su ausencia (Caballero, Grazia, & Materne, 2012).

El Instituto Ecuatoriano de Economía Política (IEEP), entre uno de sus intereses fundamentales analiza el fenómeno del proteccionismo frente al aperturismo, debido al estancamiento productivo del país; según Neira, el modelo estipulado es obsoleto, ya que plantea la aplicación de lo descrito por la CEPAL que recomienda la estrategia de sustitución de importaciones.

Neira, en su artículo, “Proteccionismo o aperturismo”, en el 2011, manifiesta que:

“Estos beneficios de la ATPDEA terminaron, y se han ido renovando año tras año, esto había resultado relativamente fácil mientras estos países vecinos también dependían de esas ventajas. Sin embargo ya Colombia y Perú firmaron un TLC con EEUU, Bolivia fue proscrita. Las relaciones entre Perú-EEUU se comportan con total fluidez, mientras Colombia aboga por la ratificación de su TLC por parte del Senado de EEUU. Por estas razones las preferencias de la ATPDEA caducaron. Por otra parte, en el 2013 Ecuador renuncia unilateralmente y de manera irrevocable al Tratado de Preferencias Arancelarias (ATPDEA) con Estados Unidos”(Neira, Proteccionismo o Aperturismo, 2011).

China, como gran potencia económica del mundo, posee gran interés en continuar desarrollándose, y para ello establece relaciones comerciales con países poseedores de recursos naturales. Por su parte, el Ecuador cuya economía depende de la actividad petrolera, frente a la necesidad de reducir las relaciones de dependencia con los Estados Unidos, ha buscado acuerdos comerciales de “beneficio mutuo” con países “aliados”. Esta relación ha resultado en una vía de financiamiento para el desarrollo de proyectos como la Refinería del Pacífico. No obstante, estos contratos han causado fuerte polémica en el país, debido al juego de intereses entre los 2 países. Al respecto Karen Garzón, en el 2013, en su informe, Análisis de la República Popular China como socio estratégico del Ecuador. Caso Petróleo. 2007-2012, plantea:

“El Gobierno ecuatoriano sostiene que las relaciones con China son fructíferas y permiten tener el financiamiento para crear los proyectos propuestos y al mismo tiempo diversificar el mercado exportador. Mientras que, expertos en petróleo, finanzas y relaciones internacionales aseveran que Ecuador se perjudica en 3 de estos contratos y préstamos con China, sobre todo, por las condiciones cada vez menos favorables para Ecuador, que se acuerdan en cada contrato”(Garzón, 2013).

A modo de resumen se puede plantear, que la apertura hacia el principal mercado de Ecuador hoy está totalmente limitada, debido en gran medida, a incongruencias entre

los gobiernos y posiciones de fuerza de ambas partes, esto ha volcado la política de comercio exterior del Ecuador a la negociación con los mercados latinoamericanos y la introducción de la República China, como nuevo socio económico con el actual gobierno de Rafael Correa.

Efectos del proteccionismo en el período 2007-2014.

Entre los gobiernos de Ecuador y EEUU, han existido diferencias sobre todo desde el punto de vista político, lo que ha traído consigo un freno en el impulso de acuerdos bilaterales o multilaterales con este país y con la Unión Europea, en contraposición con los países vecinos que toman medidas hacia esos países. Con respecto a esto Xavier Neira, continúa señalando:

“Sin eufemismos -y sin complejos- hay que reconocer que somos dependientes, comercialmente hablando, de EEUU y la UE, sin perjuicio de que debemos diversificar productos y mercados dentro de la encarnizada competencia que se libra en este mundo globalizado. Proponer soluciones; nacionalistas; soberanas; o acusar al empresariado de ser rentista, solo profundizará el abultado déficit, pues las exportaciones tienen un crecimiento moderado, mientras que las importaciones crecen aceleradamente como lo predica, como parte del santoral marxista, el socialismo del siglo XXI”(Neira, 2011).

Realizando revisiones a los diferentes resultados estadísticos, ofrecidos por los organismos responsables de ello, se puede inferir, que la economía ecuatoriana ha perdido cierto dinamismo, lo cual se ha ido agravando con la disminución de los precios del petróleo, lo que a su vez produce un impacto directo en los indicadores económicos del país, por ser un rubro de gran peso y que decide el comportamiento de otras ramas de la economía.

1.3.3 Instrumentos de políticacomercial.

Barreras arancelarias y Barreras no arancelarias.

Las barreras al comercio son:

“las limitaciones o trabas que un país impone para disminuir o desanimar a que se realicen las importaciones; con ello se pretende proteger la producción nacional frente a la extranjera. Su mayor o menor cuantía puede servir como indicador del grado de proteccionismo económico de un país. Los ejemplos más típicos son los aranceles y las trabas no arancelarias (contingentes, cupos, etc.)” (La Gran Enciclopedia Económica, 2015).

Estas barreras, constituyen mecanismos proteccionistas, que los países por disposiciones gubernamentales utilizan para reducir las importaciones de bienes y servicios. Las barreras comerciales se clasifican en arancelarias y no arancelarias.

Barreras arancelarias.

Las tarifas que se fijan y se cobran a los importadores y del mismo modo a los exportadores, en las aduanas de un país, en el caso de las entradas y salidas de las mercancías, son llamadas barreras arancelarias, en el caso particular de Ecuador no se cobra ninguna tarifa por las exportaciones. Tienen como objetivo primordial desalentar el ingreso de algún tipo de mercancía, las que se establecen por medio de derechos a la importación. Por lo tanto, los aranceles se mueven a conveniencia del país importador, mientras más grande sea el monto de los aranceles, más difícil será su ingreso en el país, y la competencia con los productos nacionales; el arancel incide directamente en el precio de los productos, incrementando el mismo, como también el contrabando de los productos(Proecuador, 2014).

Los derechos arancelarios ya están previstos en el arancel de importaciones de mercancías, para el caso específico de Ecuador es la Nomenclatura Andina (NANDINA) y son aplicables para todas las mercancías comprendidas en el arancel de importaciones (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2015). En el capítulo I, del título II, del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, en lo referente a medidas arancelarias y no arancelarias para regular el comercio exterior, se establece que las tarifas arancelarias se podrán enunciar en términos porcentuales del valor en aduana de la mercancía (ad valorem), en términos monetarios por unidad de medida (específicos), o como una combinación de ambos

(compuestos). De igual manera, se reconocerán otras modalidades, las mismas que deben ser acordadas en los tratados comerciales internacionales, debidamente ratificados por Ecuador (Asamblea Nacional , 2010).

“Los Aranceles de valor agregado o ad-valorem: Son los establecidos por la autoridad competente, consistentes en porcentajes que se aplican sobre el valor de las mercancías (CIF)”(Reglamento al Título Facilitación Aduanera del Código de Producción, 2015).

Los aranceles específicos: “son los establecidos por la autoridad competente, consistentes en recargos fijos que se aplican en base a determinadas condiciones de las mercancías, como por ejemplo: peso, unidades físicas, dimensiones, volumen, entre otros”(Reglamento al Título Facilitación Aduanera del Código de Producción, 2015).

En base a estos dos tipos de aranceles, se forman otras combinaciones arancelarias:

“Derecho compensatorio es un arancel que se aplica a la importación de productos que reciben subvenciones de los países donde se producen. Estas subvenciones les permiten exportar por debajo del costo de producción” (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2015).

“Arancel mixto es el que está compuesto por un ad-valorem y un arancel específico que se gravan simultáneamente a la importación”(Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2015).

Barreras no arancelarias.

Según el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, las barreras no arancelarias constituyen a las disposiciones del gobierno, que obstaculizan la entrada libre de mercancías a un país, para lo cual se ponen requisitos de ingresos a los

productos, o a determinados servicios, mediante reglas u otras características. Las barreras no arancelarias se clasifican en dos tipos:

“Barreras Sanitarias: proponen evitar el ingreso a un país de aquellas mercancías que puedan dañar la salud de la población debido al posible contenido de elementos nocivos de típico físico, químico o biológico” (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2015).

“Barreras Técnicas: se refiere a los requisitos que debe reunir determinado producto en cuanto a su estructura en general y componentes para que pueda ingresar a un determinado mercado” (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2015).

1.4 Tipología de la internacionalización.

Existen diferentes tipos de estrategias de internacionalización de acuerdo con el entorno genérico, éstas se presentan a continuación:

- Internacionalización de productos frescos.
- Franquicias.
- Innovación en entornos de volumen.
- Exclusividad y vocación internacional.
- La diferenciación y el tamaño para la competitividad.
- La internacionalización en la búsqueda del tamaño.

Pastos Pérez, presenta las características de los diferentes tipos de entornos genéricos. En el entorno de internacionalización de productos frescos no existen posibilidades de diferenciación por la vía de la segmentación del mercado, al mismo tiempo que las barreras de entrada al sector derivadas del tamaño y, por lo tanto, de la competitividad en costes, tampoco son suficientemente relevantes. La rentabilidad en este entorno será baja e independiente del tamaño que adquiera la unidad productiva, una vez alcanzado un umbral mínimo (Pasto Pérez, 2010).

Los entornos de franquicia son aquellos en los que las posibilidades de diversificación por segmentación del mercado existen, pero no son suficientemente relevantes como para establecer una barrera de acceso al sector; por lo tanto, la percepción de exclusividad es muy relativa, y la fidelidad de los clientes es baja. La innovación en entornos de volumen, conocidos como entornos concentrados o de volumen, en los que la rentabilidad está directamente relacionada con la cuota de mercado, y en los que las economías de escala son significativas (Pasto Pérez , 2010).

Los entornos exclusivos son aquellos ambientes en los que la clave para la competitividad reside en la exclusividad percibida por el consumidor. En esta tipología de entornos, el mercado está fuertemente segmentado y además el grado de fidelidad de los clientes con sus proveedores es bastante elevado. Los entornos relacionados con la diferenciación y el tamaño para la competitividad se denominan como mixtos, en los que existen segmentos de mercado identificables, pero en los que las economías de escala pueden llegar a ser determinantes para la competitividad. Dentro de estos entornos mixtos, existen segmentos de mercado identificables pero con un tamaño suficiente, como para que puedan coexistir varios competidores al mismo tiempo (Pasto Pérez , 2010).

La internacionalización en la búsqueda del tamaño se caracteriza y se clasifican en entornos mixtos. En los cuales existen barreras de acceso relevantes, siendo dependientes tanto de la capacidad de diferenciación dentro del segmento en el que se compita, como del aprovechamiento de las ventajas derivadas del tamaño, principalmente de las economías de escala (Pasto Pérez , 2010).

1.5 Teoría benchmarking.

Según Rubén, el Benchmarking “es la herramienta que permite detectar y aplicar los mejores procesos para obtener la mejor calidad y una mayor productividad, basándose en las experiencias por las cuales atravesaron las empresas líderes del mercado. El Benchmarking estratégico, por lo general se realiza estableciendo alianzas de benchmarking con un número limitado de empresas no competidoras.

“No requiere gran inversión, ya que solo se limita a la conformación de un pequeño equipo de profesionales y de tiempo para poder realizar todos los estudios e investigaciones necesarios” (Rubén, 2010). El planeamiento estratégico presenta como falla la ejecución táctica de sus planes. Desde esta perspectiva, el benchmarking cubre la gran debilidad que presenta una organización en este campo, debido a que es un gran facilitador para la implementación de los cambios.

1.6 Estrategia Empresarial.

Los autores de los principales libros de estrategias en el contexto internacional, han determinado un grupo de estrategias genéricas entre las que se encuentran:

- “Estrategias de crecimiento.
- Estrategias de diversificación” (Fernández Lorenzo, 2012, pág. 2).

1.6.1 Estrategias de crecimiento

Según Fernández, existen tres tipos de estrategias competitivas genéricas de las que todos los entendidos en la materia hacen alusión:

- *“Estrategias de diferenciación.*
- *Estrategias de liderazgo en costo.*
- *Estrategias de segmentación”.*

Para definir el tipo de estrategia que debe implantar una empresa es preciso determinar cuál es la posición estratégica de la misma, en la siguiente figura se presentan los tipos de estrategias que se pueden adoptar.

Tabla 1 Matriz de estrategias de crecimiento.

Objetivo	Todo un sector	Diferenciación	Liderazgo en costos
----------	----------------	----------------	---------------------

	Solo un segmento	Segmentación enfocada a un segmento	Segmentación con enfoque de costes bajos
		Exclusividad percibida por el cliente	Posicionamiento de bajo coste
Ventaja estratégica			

Fuente: Acero de la Cruz, 2013.

“La opción de diferenciar, aunque tiene implicaciones en todas las áreas y actividades de la empresa, está fundamentalmente asentada en la capacidad de marketing de la empresa, en su acepción más amplia (dueña de la imagen de la empresa y sus productos)” (Fernández Lorenzo, 2012, pág. 8). La estrategia de liderazgo en costo debe garantizar que la calidad de los productos o servicios sea apreciable por los clientes, pues no se debe disminuir los costos sacrificando la calidad, esto sería un error estratégico (León, 2016).

Actualmente, la opción estratégica del liderazgo de costes está más basada en una gestión adecuada de la cadena del valor, que lleva a subcontratar fuera de la empresa todas aquellas actividades en las que no sea competitiva desde la óptica del coste, y guardando los mínimos necesarios de calidad percibida y servicio al cliente (Fernández Lorenzo, 2012, pág. 7). La estrategia de segmentación se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho público objetivo con más eficacia que los competidores que luchan de una forma más general. Aun cuando la estrategia de enfoque no logra costes bajos o diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza alguna de ellas frente al objetivo de su mercado limitado en tamaño (Fernández Lorenzo, 2012, pág. 9).

1.6.2. Estrategias de diversificación.

Las estrategias de diversificación se enfocan en desarrollar sus actividades, es decir, ampliar su gama de productos o servicios con el fin de insertarse en nuevos mercados, estas estrategias se clasifican en cuatro tipos:

- *Desarrollo horizontal.*
- *Desarrollo vertical.*
- *Diversificación concéntrica.*
- *Diversificación total.*(Fernández Lorenzo, 2012, pág. 10).

Asociatividad Empresarial.

Las empresas toman decisiones de diversas índoles, y en función de los objetivos a alcanzar. Entre éstos se encuentra el crecimiento, en el que la organización trata de incrementar las operaciones aumentando el número de productos que ofrece o los mercados que atiende, lo cual se puede lograr a través de tres estrategias fundamentales:

- *La concentración*
- *Integración vertical*
- *Integración horizontal*

La asociatividad es una cuestión que debe promoverse para de esta forma incrementar el bienestar colectivo desarrollando la articulación productiva en todos los niveles. Además, es un mecanismo de cooperación mediante el cual se desarrollan redes o empresas agrupadas con características similares, lo cual permite la articulación horizontal (entre las empresas en un mismo rubro) y vertical (entre proveedores y clientes).

De tal manera que, las empresas que pertenecen a la red, cooperan en algunas actividades sin que eso impida que compitan entre sí, en un mismo mercado. Este tipo de redes persigue varios objetivos entre los que se destacan: disminuir las barreras para la exportación y explotar oportunidades en mercados internacionales. Esto es posible gracias a que requiere de un estudio interno que abarque a todos los empleados y a todos los niveles, preparándolos para que no se

presenten las resistencias típicas que se producen cuando deviene una etapa de cambios.

CAPÍTULO II

ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL EN LOS CLÚSTERES, INTERNACIONALIZACIÓN, SUS MODALIDADES Y DESARROLLO GLOBAL.

En este capítulo se pretende mostrar ejemplos de empresas que han protagonizado procesos de internacionalización, con el objetivo de buscar experiencias anteriores para el desarrollo de la presente propuesta de investigación. De igual manera, se inquiera conocer cuál es la situación de los clústeres, tanto a nivel global, como de Latinoamérica y revisar casos de asociatividad empresarial en clústeres internacionalizados.

2.1 Experiencias de la internacionalización

Existen varios casos exitosos de internacionalización de empresas a nivel global y en diferentes sectores. Para el desarrollo de la investigación se tomaron en cuenta 5 casos de estudio, los cuales manifiestan cómo debe ser el proceder de las compañías para desarrollar procesos de exportaciones.

2.1.1 Empresa Castañas Naiciña

Castañas Naiciña es una compañía española de la región Gallega, que tiene como fecha de inicio de sus actividades el año de 1972, la misma se dedica a la comercialización de productos provenientes de la tierra. Trece años más tarde comenzó con la exportación de la castaña. Su evolución le ha permitido que no sólo se base en las exportaciones de la castaña como fruta fresca, sino también en el desarrollo de un proceso industrial, teniendo productos con valor agregado, obteniendo poco más de 30 derivados, entre los que se encuentran: cremas y purés, harina, marrón en almíbar, marrón glacé, entre otros (Castañas Naiciña, 2016).

La principal estrategia utilizada por la empresa para dar a conocer sus productos internacionalmente ha sido la evolución en el diseño de sus bienes, así como el lanzamiento de otros nuevos que han impactado en el mercado. Ello da muestra de

procesos exhaustivos de investigación y desarrollo. *“Naiciña supo adaptarse a las demandas del consumidor, envasando las castañas en pequeños formatos de 10 y 15 kilos, y en paquetes de un kilo para supermercados. En 1995, “Naiciña” vuelve a innovar presentando un nuevo producto de la marca, las castañas peladas y congeladas”*(Castañas Naiciña, 2016). A partir del año 2000, la compañía siguió dando a conocer nuevos productos en los que se evidencia el esfuerzo y la dedicación de los sistemas de innovación(Castañas Naiciña, 2016). Entre los principales mercados se encuentran EEUU, el Reino Unido, Suiza, Portugal, México y los Emiratos Árabes Unidos (EAU) (ECICII, 2013).

2.1.2 IKEA.

Es un grupo internacional dedicado a la comercialización de muebles y servicios de decoración en su más amplia gama. Los directivos de la empresa explican que los resultados alcanzados por el grupo están enfocados a cuatro elementos fundamentales: personas, proveedores, infraestructuras y autoridades(Pozo Toro, 2014).

Personas: El talento humano tiene el derecho al razonamiento y pensamiento, siendo éste un valor corporativo, dedicado y capaz de adaptarse rápidamente a los nuevos desafíos. Las personas comprometidas están dispuestas a crecer y aprender más cada día, son flexibles y competentes (Pozo Toro, 2014).

Proveedores y sub-proveedores: Las relaciones flexibles, competentes son la base que permite soportar las necesidades en todos los ámbitos, como las materias primas, la formación, el reclutamiento, mantenimiento, técnicos y la seguridad.

Infraestructuras:Existe un alto nivel de desarrollo en cuanto a carreteras, puertos, aeropuertos, hoteles, plataformas logísticas, energía procedente de fuentes verdes, universidades, etc., esto confirma una demanda del mercado, la cual garantiza la continuidad de los servicios que presta la empresa (Fárez Chalco & Coronel León, 2010).

Autoridades: Aunque todavía hay mucho que hacer sobre la burocracia y la transparencia, es justo decir que el enorme desarrollo que ocurrió en esta zona, ha sido gracias a los socios de calidad y proactivos que se han encontrado, manteniendo todos los acuerdos a la fecha y haciendo que la gente se sienta como en casa, en un entorno transparente (Fárez Chalco & Coronel León, 2010).

2.1.3 Ferpinta

Ferpinta es un grupo empresarial fundado en el año 1962, su objeto social se extiende a diversos sectores relacionados con la producción de acero y sus derivados, destacándose los tubos de acero, convirtiéndose en un referente nacional en Portugal en la elaboración de dichos productos. Dentro de la producción de la firma se incluye herramientas agrícolas, como también la misma está enfocada en inversiones de turismo y de ganadería (Ferpinta, 2017).

El éxito del grupo se basa en su apuesta por una orientación empresarial, abordando las oportunidades con un enfoque innovador, lo que condujo a satisfacer sus requisitos emergentes. En el año de 1976 la producción de Ferpinta comenzó con una perspectiva de autoconsumo, pero enseguida se enfocaron en la comercialización del producto hacia la industria metalúrgica. La fuerte receptividad en el mercado de tubos de acero, hizo que Ferpinta llevara a guiar su estrategia y aumentar la capacidad de este producto. Su proceso de internacionalización de Ferpinta comenzó en el año 1995, enfocándose en el mercado Español, con la apertura de una sucursal en Madrid, un año después, una delegación en Córdoba, con el fin de garantizar el suministro regular de sus productos en el mercado de Andalucía (Ferpinta, 2017).

En un período de tiempo de tres años, el producto cubrió todo el mercado español. En 1988 se dio una ampliación hacia el mercado de Galicia, a través de una delegación en Santiago de Compostela. Actualmente el grupo es líder nacional en Portugal en la producción de tubos de acero y uno de los principales actores europeos en el sector. En términos cuantitativos, las ventas de tubos de Ferpinta todavía tienen en el mercado ibérico su principal plaza, manteniendo una cuota de mercado de alrededor del 11 por ciento de ésta. Su presencia en alrededor de doce países representan el 16 por ciento de las ventas totales de la empresa. Teniendo en cuenta

sólo las ventas, las exportaciones de tubos de acero, representan el 65 por ciento de la actividad.

Además de España, la compañía está presente en Francia, Holanda, Angola y Mozambique. En estos dos últimos Ferpinta tiene plantas de producción, lo que apoya a las exportaciones de los países de esa región. En Europa Central, Francia y los Países Bajos han sido los mercados donde el grupo empresarial ha aumentado el volumen de sus exportaciones. Su orientación estratégica se centra en el crecimiento de las mismas, pero sobre todo en el aumento y la diversificación de los mercados debido al clima económico actual que se vive en Europa. En este proceso para la diversificación el grupo ha estado exportando a los países del Norte de África y a América del Sur. Ferpinta tiene entre sus principales características la flexibilidad y la respuesta inmediata a los nuevos retos, a la inversión en áreas reconocidas, al valor añadido en el proceso de ajuste permanente a los nuevos escenarios económicos, tendenciosamente más amplia y agresiva. El monto de sus ingresos asciende a 147 millones de euros, de los cuales 81 corresponden a las exportaciones (Dialnet, 2017).

2.1.4 Enercom.

Esta empresa es otro de los ejemplos más representativos de internacionalización a nivel global y responde a un proyecto de desarrollo industrial. El mismo estuvo bajo *"la competencia para la inyección mecánica de asignación en utilidad de red del sistema eléctrico de la energía producida en las plantas Viento"*, puesto en marcha por el Gobierno de Portugal en el año 2005, que fue el ganador de la fase A, con asignación de 1.200 MW, al consorcio del viento de Portugal. La inversión total, incluyendo los parques eólicos y diseño industrial, que se realizaron entre el 2007 y 2013 ascendieron a 1.700 millones de euros, con la capacidad de producción que permite una máxima anual de 200 generadores, 200 torres de hormigón y 600 palas del rotor. Una inversión que participa activamente en Enercon, es apostar al país y la región en términos de innovación, desarrollo tecnológico y crecimiento sostenible (Moreno Casas, 2014).

Asegurando la plena producción de la última generación de turbinas eólicas y provistas de una tecnología más avanzada, las unidades industriales fueron construidas en excelentes lugares durante un período de solo dos años, en la zona del puerto, en la orilla norte del río Lima y en un terreno de 107.000 metros cuadrados, junto a los astilleros. Desde el año 2008 se pone en funcionamiento la planta de generadores y mecatrónica, el área que ocupa es de 50 mil metros cuadrados. Esta elección se basa en una estrategia de internacionalización que ofrece Enercon como líder mundial en el desarrollo y fabricación de turbinas eólicas. Una interfaz integrada que contribuye de manera más significativa al desarrollo desde julio de 2011, como resultado la empresa ha aumentado las exportaciones desde el puerto de Viana do Castelo ubicado al norte de Portugal, el cual es moderno y competitivo. Los mercados de Enercon son los siguientes: Francia, Italia, Alemania, Rumanía, Estonia, Lituania, Irlanda y Brasil (Moreno Casas, 2014).

Dado el gran tamaño de los componentes a trasladar y en función del destino final, se tiene un gran flujo de buques saliendo semanalmente hacia los diferentes destinos desde el puerto de Viana do Castelo, que también ha sido modificado en asociación con Enercon, con una mejora significativa de las condiciones físicas e infraestructura de acceso. A través de las operaciones de dragado recientes que permiten profundizar los canales, se consigue el acceso a los buques más grandes. Con respecto a la infraestructura en tierra, también el Municipio de Viana do Castelo ha llevado a cabo obras viales adecuadas, que facilitan todo el movimiento y la fluidez de los componentes esenciales para el éxito de la empresa. Asimismo, se han modificado varias plazas y nuevos accesos, tanto en Playa Norte y en Lanheses, donde una nueva carretera permite una entrada casi directa en el parque, en donde se encuentra Enercon. Por lo tanto, se asegura el flujo de la producción a los mercados internacionales, ya sea por mar o por carretera. Asociado con unidades industriales se formó un grupo que asegura en Portugal la producción de los principales elementos de la cadena de valor de un parque eólico, y ha permitido la creación de 2.000 plazas de trabajo, de las cuales 1.400 corresponden al empleo directo en unidades de Enercon. La empresa tiene por objeto fomentar la creación de un centro de habilidades de primera línea en Portugal, basado en la transferencia y el intercambio de una herramienta muy valiosa como es el know-how, no sólo con los empleados,

sino también con otros socios que son parte en el clúster industrial (Moreno Casas, 2014).

2.1.5 Viriato Hotel Concept.

La compañía comienza a tener auge en los inicios de la segunda década del siglo XXI, en plena crisis tanto europea, como mundial, no obstante, el éxito alcanzado fue rotundo. La asociación es líder en el mercado a nivel nacional y más de la mitad de la facturación ya está hecha en los negocios internacionales. La crisis, de hecho, parece haber sido la inspiración para la vida de la firma. Para los años ochenta Viriato de Muebles, establecida en 1952 por Viriato Rock, se convirtió en el Viriato Hotel Concept, dejando a un lado muebles para el hogar, llegando a especializarse en el mercado hotelero (Navarrete Vega, 2013).

El nombre de la compañía es asociado con la calidad y la confianza total. Para hacer frente al mal tiempo económico, Viriato aún tiene dos principales activos para fortalecer su confianza. Es una de las pocas empresas de fabricación de muebles en todo el mundo, la cual proporciona servicios de decoración personalizada y versátil que van desde lo clásico a lo contemporáneo. Además cuenta con un equipo de arquitectos y diseñadores de interior, lo cual garantiza ser el mayor centro del mundo del diseño de interiores. Otra inversión relevante es el proyecto de la Casa Show Viriato Angola en Luanda, representando una réplica del hotel con las tendencias más actuales y los equipos más avanzados a nivel mundial en esta área. Enfocándose en el mercado hotelero ya cuenta con cientos de hoteles decorados y equipados. Dichos hoteles son de gama media, alta y de lujo, en proyectos dispersos a lo largo del mundo. Los principales mercados además del español e inglés son Suecia, Francia, Arabia Saudita, Cabo Verde, la Polinesia Francesa, entre otros (Navarrete Vega, 2013).

La lista de clientes es de lujo y contiene las marcas de mayor prestigio: Marriott, Sheraton, Sofitel, Novotel, HolidayInn, Pestana, Meridien, Renacimiento, Club Med, etc. La compañía integra un clúster, siendo una de las ocho empresas que compone el hi global, un clúster para ganar proyectos hoteleros a nivel internacional. Su objetivo es dominar a escala nuevos mercados, buscando una solución integrada, capaz de

generar valor añadido para el grupo industrial. También tiene en común una fuerte aplicación en el ámbito internacionales, que dan gran parte de su producción y comercialización(Navarrete Vega, 2013).

2.2. Estrategias de internacionalización en América Latina.

Los países latinoamericanos en su mayoría carecen de medios de producción efectivos y eficientes que logren suplir las necesidades de la importación de productos industrializados, constituyendo una alternativa para la exportación al mercado internacional. La mayoría de las exportaciones en el continente, se enfocan en las materias primas con que cuentan para fortalecer los sistemas productivos a nivel internacional. A partir de la situación presente se abordan tácticas para fortalecer la internacionalización de las empresas latinoamericanas. Las estrategias consisten en el análisis de las variables para evaluar el mercado y la posición competitiva en el sector, todo ello en favor de la empresa; las mismas que se presentan a continuación, son referencia para el desarrollo de la propuesta de la investigación.

Las estrategias que se encuentran relacionadas con el mercado son las siguientes (Manuel , 2012):

- *Tamaño del mercado.*
- *Tasa de crecimiento del mercado.*
- *Tendencia consumo / Programas de impulso económico.*
- *Acuerdos bilaterales.*
- *Precios.*
- *Presión competitiva en el mercado.*
- *Segmentación.*
- *Regulaciones legales / Cambios en la legislación.*
- *Riesgo país / Turbulencia del entorno.*
- *Barreras de entrada.*

Por otra parte, las variables relacionadas con la competitividad son las siguientes (Egea, 2012):

- Cuota de mercado mundial de las empresas del sector.
- Crecimiento mundial de las ventas del sector.
- Calidad de la distribución.
- Nivel tecnológico, capacidad I+D.
- Imagen del producto / servicio / país.
- Nivel de costes frente a la competencia.
- Rentabilidad para las empresas.
- Relación calidad / precio.
- Dominio del marketing.
- Adecuación medios productivos.

Como ejemplo del análisis de internacionalización se tomó en cuenta al mercado sudafricano, en donde se procederá a la evaluación de las variables en el sector de los muebles y la iluminación, (Ver figura 2).

Figura 2 Ejemplo de análisis para la internacionalización en América Latina.

PAÍS: SURÁFRICA SECTOR: MUEBLE E ILUMINACIÓN								
VARIABLES	VALORACIÓN			VALOR	PONDERACIÓN (1-8)	VALOR FINAL	SUMATORIO	VALOR FINAL RELATIVO
	-1	0	1					
ATRACTIVO DEL MERCADO								
1. Tamaño del mercado	BAJO	MEDIO	ALTO	0	6	0	11	7,04
2. Tasa de crecimiento del mercado	BAJO	MEDIO	ALTO	1	6	6		
3. Tendencias del consumo / Programas de impulso económico	BAJO	MEDIO	ALTO	1	2	2		
4. Acuerdos bilaterales	BAJO	MEDIO	ALTO	1	1	1		
5. Precios	DESFAVORABLE	MEDIO	FAVORABLE	0	3	0		
6. Presión competitiva en el mercado	ALTO	MEDIO	BAJO	-1	3	-3		
7. Segmentación	DESFAVORABLE	MEDIO	FAVORABLE	0	2	0		
8. Regulaciones legales / cambios en la legislación	DESFAVORABLE	MEDIO	FAVORABLE	1	1	1		
9. Riesgo país / Turbulencia del entorno	ALTO	MEDIO	BAJO	1	1	1		
10. Barreras de entrada	ALTO	MEDIO	BAJO	1	3	3		
POSICIÓN COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS MURCIANAS DEL SECTOR								
11. Cuota de mercado mundial de la Región de Murcia	BAJO	MEDIO	ALTO	0	6	0	6	5,81
12. Crecimiento mundial de las ventas de la Región de Murcia	BAJO	MEDIO	ALTO	-1	6	-6		
13. Calidad de la distribución de la Región de Murcia	BAJO	MEDIO	ALTO	1	5	5		
14. Nivel tecnológico, capacidad I+D de la Región de Murcia	BAJO	MEDIO	ALTO	1	2	2		
15. Imagen del producto / servicio / país de la Región de Murcia / España	BAJO	MEDIO	ALTO	0	3	0		
16. Nivel de costes frente a la competencia para la Región de Murcia	BAJO	MEDIO	ALTO	0	4	0		
17. Rentabilidad para la Región de Murcia	BAJO	MEDIO	ALTO	1	3	3		
18. Relación calidad / precio de la Región de Murcia	BAJO	MEDIO	ALTO	0	4	0		
19. Dominio del marketing de la Región de Murcia	BAJO	MEDIO	ALTO	0	2	0		
20. Adecuación medios productivos de la Región de Murcia	BAJO	MEDIO	ALTO	1	2	2		

Fuente: (Egea, 2012)

2.3 Internacionalización en Ecuador.

En Ecuador en los últimos años se ha buscado cambiar la balanza comercial no petrolera, dominada por las importaciones en pos de las exportaciones, esto para la economía del país no resulta nada favorable, por lo que se han emprendido diferentes proyectos para incrementar la comercialización de los productos ecuatorianos extra fronteras. Entre estos propósitos se encuentra el liderado por Pro-ecuador y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe. El objetivo del mismo es fortalecer las capacidades de los gobiernos en los cinco países participantes, en el diseño y la implementación de políticas públicas efectivas para promover la internacionalización directa e indirecta de las PYMES (Proecuador, 2014).

Para el desarrollo del proyecto se analizan tres aristas de trabajo (Proecuador, 2014):

- *Medición de la internacionalización de las Pymes.*
- *Innovación exportadora de la Pyme.*
- *Financiamiento para la innovación exportadora.*

La primera etapa de este plan pretende caracterizar a cada una de las empresas exportadoras del país, las cuales responden a la clasificación de Pymes. Teniendo como objetivo determinar en qué situación estratégica se encuentra cada una para llevar a cabo procesos de exportación hacia nuevos mercados. La innovación responde a la necesidad de buscar productos novedosos que satisfagan los requerimientos reales de los clientes y que compitan con las compañías presentes en el mercado internacional.

Por último, se debe tener en cuenta cuáles son las fuentes de financiamiento para llevar a cabo el proyecto, para ello se tienen en cuenta las siguientes (Proecuador, 2014):

- *Financiamiento de la banca privada.*
- *Financiamiento de la banca pública, nacional, regional, multilateral.*
- *Fondos y programas públicos de promoción.*
- *Cooperación internacional.*

- *Otro tipo de financiamiento.*

2.4 Los clústeres a nivel global.

A nivel internacional durante los últimos años los clústeres como agrupaciones industriales del mismo sector han tenido una evolución favorable, y se han utilizado como alternativas empresariales para aumentar el posicionamiento en el mercado. En este apartado se busca abordar a los clústeres internacionales más importantes. Para ello se va a realizar un estudio de los principales países, entre ellos: España, Francia, y Alemania. La metodología para la clasificación de los clústeres se explica a continuación y se basa en el otorgamiento de tres estrellas (Análisis de Cluster y Árboles de Clasificación, 2010):

Estrella tamaño: si el empleo alcanza una proporción suficiente del total en Europa, es más probable que los efectos económicos significativos de las agrupaciones estarán presentes. La medida de tamaño, muestra si un grupo está en la parte superior del 10% de todos los clústeres de Europa, dentro de la misma categoría del clúster en términos del número de empleados.

Estrella especialización: si una región está más especializada en una categoría específica de clúster de la economía global, con relación a todas las regiones, es probable que esto sea un indicio de que los efectos económicos de la agrupación regional han sido suficientemente fuertes para atraer la actividad económica relacionada desde otras regiones a este lugar, y que los efectos de desbordamiento establezcan vínculos más sólidos. La medida de la especialización compara la proporción de empleo en una categoría del clúster en una región, sobre el empleo total en la misma, a la proporción del empleo total en Europa en la categoría de ese clúster. La medida debe ser de al menos 2 para recibir una estrella.

Estrella enfoque: si un clúster representa una mayor proporción del empleo total de una región, es más probable que los efectos colaterales y los vínculos ocurran realmente, tratando de esa manera de no oprimir la interacción económica de otras partes de la economía regional. La medida de enfoque muestra el grado en que la economía regional se centra en las industrias, la cual comprende la identidad del

grupo y su relación con el empleo en el clúster total en la región. El 10% de los grupos que representan la mayor proporción del empleo total de la región reciben una estrella.

Tabla 2 Principales Clústeres en España, Alemania y Francia.

País	Industria	Categoría	Cantidad de empleados
Francia	Servicios financieros	★★★	341 065
Alemania	Automovilística	★★★	115 385
Alemania	Producción de tecnología	★★★	78 500
España	Construcción	★★★	73 512
Alemania	Producción de metal	★★★	63 664
España	Producción de metal	★★★	60 301
Francia	Comida procesada	★★★	57 929
España	Distribución	★★★	54 166
España	Turismo y hotelería	★★★	44 069
España	Marítimo	★★★	40 100
España	Animal y Agrícola	★★★	33 791
Alemania	Tecnología de la Información	★★★	28 836
Francia	Aeroespacial	★★★	26 818
Alemania	Distribución	★★★	21 718
Alemania	Estructuras, equipamiento y servicios	★★★	18 651
Francia	Automovilística	★★★	17 878
Alemania	Plásticos	★★★	9 659

Fuente: (Cluster Observatory, 2013)

2.5 Clústeres a nivel de América Latina.

En el siguiente cuadro se podrá observar un resumen de los factores de éxito de los clústeres de Latinoamérica, buscando de esta manera dar a conocer la experiencia que existe.

Tabla 3 Experiencia de clústeres en Latinoamérica.

País	Clúster	Características	Factores de éxito generales
Chile	Minería	Chile gracias a su geografía posee más del 25% de las reservas mundiales de cobre. De igual manera por la cercanía que tiene hacia la costa, los costos de transporte a los mercados internacionales son relativamente más bajos.	La ventaja comparativa de los recursos naturales es un elemento muy importante para el desarrollo de conglomerados productivos. Los clústeres deben ser espacios empresariales para la creación de valor agregado significativo en los productos y servicios de las empresas componentes.
México	Automotriz	En los años ochenta se implementó nuevas formas de desarrollar nuevas actividades por lo que se llegue a emplear a cerca de 70,000 personas en 56 plantas localizadas en 20 ciudades de siete estados.	Parte de la labor de los conglomerados productivos es favorecer al consumo y crecimiento de las industrias y la economía local.
Argentina	Oleaginoso	Las exportaciones de este clúster constituyen el 25% del país, puesto que consta con una ventaja comparativa para la producción agrícola, contando con el recurso natural y la generación de servicios complementarios necesarios, debido a la cercana salida al mar.	Inversión pública y privada en I+D. Políticas de promoción de la Banca de Desarrollo y Acuerdos internacionales para la cooperación. Alianzas estratégicas y planificación de largo plazo, para incrementar los

Brasil	Bauxita	Entre los años de 1996-1998 hubo un incremento en la producción de 11 a 12 millones de toneladas, de igual manera el consumo doméstico creció. Por lo que se puede ver que el secreto y la rentabilidad del negocio se encuentran en reducir costos y efectuar alianzas estratégicas, buscando contratos de largo plazo, en donde se pueda garantizar la comercialización de grandes volúmenes de productos a precios constantes.	beneficios con productos de mayor valor agregado y aumentar la capacidad de atención a mercados demandantes en cualquier parte del mundo. Esto permite eliminar la duplicación de costos en transportes, crecer en eficiencia y negociar con clientes más globales y en menor número. Verticalización: adelante – atrás.
Costa Rica	TIC	Este clúster es un sistema educativo estricto, en pro de los intereses de las empresas. Intel involucró a otras empresas de software y hardware, todas ubicadas en el área de San José.	

Fuente:(Arcos, 2008)

En la tabla 2, se puede ver que Chile posee un clúster industrial en el sector de la minería, basado en la extracción del cobre, bien del cual el país tiene una alta ventaja comparativa. El producto tiene importantes encadenamientos, tanto hacia adelante como hacia atrás, ya que de esa manera hace que exista una mayor ganancia en el valor. El cobre como materia prima tiene un valor aproximado de USD 10.00 la tonelada, pero ya con valor agregado, el que consiste en su fundición y refinación, convirtiéndose en un cobre para exportación, su valor se eleva a USD 2,000.00 la tonelada. El 15% de los costos de extracción de cobre conciernen a la mano de obra,

mientras que el 85% se utiliza en componentes químicos, de los cuales el 25% se invierte en bienes de capital, siendo maquinaria que ayudará en el procedimiento; y, un 10% se utiliza para ser invertido en servicios de ingeniería estructural, administrativa y de proyectos. El conglomerado ha llegado a ser una parte muy importante del país, ya que la producción nacional chilena abastece 2/3 de los insumos, 40% de equipos, y 75% de la ingeniería necesaria. Siendo así, que el 60% de los encadenamientos hacia atrás es suministrado por la industria nacional (Arcos, 2008).

En México el desarrollo de cadenas productivas, se llevó a cabo por el fracaso de los programas de los años setenta y ochenta, lo cual hizo que se desarrollaran nuevas actividades. Buscando crear agrupaciones en sectores seleccionados, especialmente en la industria automotriz, provocando la formación de clústeres regionales. De los proveedores mexicanos, el más exitoso resultó ser Delphi, que con visión clara de I+D (investigación y desarrollo), creó un laboratorio de investigación con desarrollo de procesos de ingeniería. La formación de este clúster ha ayudado a que en México se empleara alrededor de 70,000 personas en 56 plantas localizadas en 20 ciudades de siete estados(Arcos, 2008).

El clúster oleaginoso de Argentina conforma el 25% de las exportaciones del país, las mismas que han aumentado 17 veces entre los años 70 y los 90. El cual tiene una ventaja comparativa por la producción agrícola que brinda la pampa argentina y también por la facilidad en la obtención de los servicios complementarios necesarios, debido a la contigua salida al mar. Esta asociación ha desarrollado cadenas de valor hacia adelante, lo que representa que ha formado una significativa industria procesadora de aceite de soya y girasol. Tomando en cuenta que la cadena de valor involucra proveedores para la fase de comercialización, tanto de almacenamiento, como de transporte y embarque (Arcos, 2008).

El consumo de bauxita ha venido aumentando con el pasar de los años, por lo que la producción ha ido creciendo, lo que ha hecho que exista un gran desarrollo de un importante conglomerado productivo. Entre 1996 y 1998 la producción aumentó de 11 a 12 millones de toneladas, de igual manera el consumo doméstico. Lo cual nos muestra que no hay que enfocarse sólo en la producción competitiva para ingresar en

mercados locales, sino que el primer objetivo es beneficiar el desarrollo de las industrias nacionales. Es trascendental que para el establecimiento de un conglomerado productivo, el Estado constituya garantías suficientes en donde se plantee que los capitales alcancen a ser invertidos con una visión de largo plazo. *“En Brasil, el secreto y la rentabilidad del negocio está en reducir permanentemente costos y realizar alianzas estratégicas y contratos de largo plazo que garanticen la comercialización de grandes volúmenes de productos a precios constantes”*(Arcos, 2008).

Otro clúster exitoso es el de Costa Rica, la empresa Intel descubrió que en el país había un nivel más alto del uso de la tecnología que en otros países de Latinoamérica, por lo que era útil para sus intereses. Dentro de este conglomerado se incluyó a más empresas relacionadas, las mismas que se encontraban en la zona(Arcos, 2008).

2.6 Los clústeres a nivel de Ecuador (caso ciudad de Cuenca)

2.6.1 Cuatro Ríos Tecnologías

Figura 3 Corporación de Tecnologías de Información.



Fuente: (Cuatro Ríos, 2011)

Cuatro Ríos es una corporación de empresas del sector de las tecnologías de la información, las cuales brindan servicios informáticos de la mejor calidad, siempre bajo una constante investigación, innovación y mejora continua. Este clúster está compuesto actualmente por 7 empresas: (IS Soluciones, Infostudio, Estratego Consultores, Softbuilder, GnuThink, Multics y Smartsys), enfocadas en varias áreas como la consultoría e ingeniería y desarrollo de sistemas multiplataforma, consultoría y soporte a plataformas de software libre y propietario, multimedia y diseño, entre otros servicios (Cuatro Ríos Tecnologías, 2016).

El componente profesional que forma parte del clúster es la base para brindar al cliente un servicio de máxima calidad, y está conformada por:

- 6 Profesionales de cuarto nivel en la gestión de tecnologías de la información.
- 40 Profesionales de tercer nivel en las tecnologías de la información.
- 9 Profesionales técnicos especializados en soporte.
- 12 Otros recursos en otras áreas (Cuatro Ríos Tecnologías, 2016).

Como corporación organizada, han establecido su direccionamiento estratégico, con el fin de volverse más competitivos en el mercado en el que se desenvuelven.

A continuación se hará referencia a la misión, visión, ejes transversales, como también los valores institucionales del clúster.

Misión:

“Somos una organización empresarial que apalancados en la especialización de su recurso humano, en la investigación, innovación y mejora continua, ofrece productos y servicios en tecnologías de la información, competitivos en el mercado nacional e internacional”(Cuatro Ríos Tecnologías, 2016).

Visión:

“Somos una organización empresarial con reconocido prestigio, capacidad técnica y financiera, que desarrolla y comercializa productos y servicios de tecnologías de la información competitivos y rentables, en el mercado nacional e internacional” (Cuatro Ríos Tecnologías, 2016).

Ejes trasversales de gestión

- *Calidad.*
- *Innovación tecnológica.*

- *Especialización.*
- *Responsabilidad social.*
- *Conciencia en el manejo ambiental.*

Valores institucionales:

- *Participación.*
- *Compromiso.*
- *Ética.*
- *Equidad.*
- *Confianza.*

Áreas en las que ofrecen soluciones:

Tabla 4 Áreas en las que se ofrecen soluciones.

Ingeniería, gestión y administración	Consultoría y desarrollo de software	Multimedia y diseño
- Gerencia de proyectos de TI - Gestión de la calidad del software - Ingeniería de requisitos - Auditoría informática - Capacitación en TI	- Desarrollo de sistemas empresariales - Desarrollo de Aplicaciones Web y comercio electrónico - Soluciones para dispositivos móviles - Sistemas de información geográficos (GIS) - Automatización de procesos del negocio - Inteligencia del negocio	- Software educativo - Animación 2D y 3D - Presentaciones interactivas - Fotografía, audio y video - Comunicación por canales digitales

Fuente: Elaboración propia.

2.1.1. Confecuencia

Figura4Confecuencia



Fuente: (Cultura Gráfica, 2016)

La crisis financiera que afectó al país en el año 2000, producto del cambio de moneda y una mayor apertura del mercado internacional, provocó que varios empresarios busquen nuevas formas de producción, por lo que la asociatividad presentó un camino necesario para un replanteamiento del sistema productivo del sector, conformando lo que actualmente se conoce como Confecuencia. El clúster de este sector estuvo integrado por 25 empresas, cuya misión estaba enfocada en fortalecer al área de las confecciones como una estrategia indispensable para competir no solo a nivel nacional, sino ampliar su campo en el ámbito internacional, aprovechando las oportunidades que presentan los acuerdos comerciales que tiene el Ecuador como integrante de la CAN, de la UNASUR, y últimamente el suscrito con la Unión Europea, así como otros que puedan darse en el futuro.

Figura5 Empresas que conforman Confecuencia.

#	EMPRESA	CONTACTO	PRODUCTOS
1	F & Y TEJIDOS	FABIÁN TORAL	CASIMIR, GABARDINA Y PUNTO, EN ROPA CASUAL Y SEMI FORMAL DE HOMBRE, MUJER Y NIÑO. UNIFORMES FEMENINOS DE OFICINA
2	M Y L PRODUCTOS	LEONOR URGILES	PIJAMERÍA EN PUNTO
3	KOSSMORAN	NORMA PALACIOS	TELA DE PUNTO (CAMISETAS - CALENTADORES - BUSOS - CASACAS)
4	BORDENIM	LORENA MENDEZ	BORDADOS
5	CREACIONES DANIELA	MONICA ORTEGA	PIJAMERÍA EN PUNTO
6	RISTO CREACIONES	CATALINA RUIZ	PIJAMERÍA EN PUNTO
7	ZHIROS	PATRICIO MALDONADO	ROPA PARA NIÑOS: PANTALONES Y FALDAS EN JEAN, GABARDINA, CAMISETAS DE ALGODÓN.
8	CRAMER SPORT	EULALIA MALDONADO	TELA DE PUNTO (CAMISETAS - CALENTADORES - BUSOS - CASACAS Y UNIFORMES
9	TRAPITOS	PATRICIA JARAMILLO	UNIFORMES, PRENDAS PUBLICITARIAS Y ROPA DEPORTIVA EN GENERAL.
10	CASA ORTOPEDICA	DEBORA BRACERO	ARTÍCULOS ORTOPÉDICOS.
11	DISEÑOS AMANECER	PAOLA MORALES	EDREDONES, SÁBANAS, CAMINOS DE MESA, MANTELES.
12	PACHIS LENCERÍA	PATRICIA HIDALGO	PIJAMERÍA EN SEDA

Fuente:(Astudillo, 2016)

Estas 12 empresas fueron las que iniciaron con la conformación de la asociación, que posteriormente se transformó en clúster, incrementando el número de participantes, por lo que actualmente se cuenta con un grupo de 25 empresas.

2.7 Asociatividad Empresarial en los clúster internacionalizados.

Los clústeres empresariales son una de las variantes de la asociatividad que se da entre diferentes compañías. Existen programas a nivel internacional que impulsan la integración empresarial. La International Organization Helping Governments es una de las organizaciones que apoya y promueve programas de asociatividad empresarial, con el objetivo de aumentar el nivel de las economías en transición, de los países con menor desarrollo económico. Uno de los ejemplos de estos proyectos es el “Clúster in Transition Economies” el cual está siendo implementado en países como Polonia, Hungría, Eslovenia, República Checa, Eslovaquia, Lituania, Ucrania, Estonia y Latvia (Grueso Hinestroza, 2013).

En este apartado se presentan ejemplos de clústeres internacionalizados en diferentes fases. Los prototipos presentados a continuación muestran las diferentes fases por las que transita un clúster:

- Fase I. Clúster incipiente
- Fase II. Clúster articulado
- Fase III. Clúster interrelacionado
- Fase IV. Clúster eficiente

Tabla 5. Características del clúster de Jurel chileno. Fase I

	Cluster del jurel(harina de pescado) en Chile (VIII Región)
Relaciones productivas	Empresarios grandes que aumentan en número pero no se da mayor relación entre todos los agentes participantes.
Tecnología	Especialización técnica. El desarrollo tecnológico no estuvo acompañado por el aumento de las exportaciones. La falta de visión empresarial ocasionó un sobredimensionamiento del capital (embarcaciones) lo que fue negativo para el desarrollo del cluster.
Demanda	Demanda local e internacional de harina de pescado no incentivó mayor dinamismo en cuanto a las estrategias de producción de los empresarios.
Institucionalidad y normatividad	Debilidad normativa estatal que no pudo evitar la sobreexplotación del jurel, lo que significó una enorme caída en la producción.
Productividad	Existió un boom en la exportación de harina de pescado, que colocó a Chile como el segundo mayor exportador mundial. Sin embargo, no se fomentó el sector ni el aumento de productividad, debido a la poca capacidad de gestión.
Competencia cooperadora	No existe evidencia del surgimiento de experiencias de asociación entre las empresas productoras de harina, salvo las grandes empresas que se robustecieron.
Inserción de nuevos agentes	Mínima. El peligro de la sobreexplotación es latente y reduce la expectativa de ganancia, por lo que son pocos agentes los que se integran.

Fuente: (Pro expansión, 2015)

Este clúster de origen chileno no ha cumplido con los objetivos propuestos inicialmente, por lo que está clasificado dentro de la fase I, dentro de la experiencia de internacionalización se pudo establecer que los empresarios no le dieron mayor importancia a la relación entre agentes participantes, el desarrollo tecnológico no estuvo acompañado por el aumento de exportaciones, la demanda no incentivó las estrategias de penetración de los empresarios, no se presentaron mayores experiencias entre la asociación.

Tabla 6. Características del clúster de la caña en el Salvador. Fase II

	Cluster de la caña en El Salvador
Relaciones productivas	Formación de relaciones que se materializan en una cadena de valor.
Tecnología	Esfuerzo local por acceder a nuevas tecnologías que permita mayor eficiencia. Se cuenta con agricultores con buena capacitación.
Demanda	Múltiple, destinada en su mayoría al mercado extranjero. Se requiere de un producto básico (azúcar) al cual se añade valor en otros aparatos productivos.
Institucionalidad y normatividad	Existencia de apoyo privado en cuanto capacitación en los ingenios. Existencia de gremios de ingenios y productores.
Productividad	Rápida articulación entre diversos agentes en torno a la explotación de la caña. Sin embargo, se encuentra en una etapa que busca la consolidación
Competencia cooperadora	El nivel de ayuda entre los productores de caña es bueno. Sin embargo, pierde fuerza al momento de integrarse a agentes que puedan añadir valor a su producción, por lo cual no se puede consolidar una buena relación productiva.
Inserción de agentes	Atrae a los agentes requeridos para el mantenimiento de los niveles de producción.

Fuente: (Pro expansión, 2015)

En lo que respecta a este clúster de origen salvadoreño, está identificado dentro de la fase II, es decir, es un clúster articulado que se materializó en la determinación de la cadena de valor, se realizó un esfuerzo local por acceder a nuevas tecnologías, su internacionalización logró un mayor acceso al mercado extranjero, contó con el apoyo privado en cuanto a capacitación, existió una rápida articulación entre los participantes, aunque todavía le falta alcanzar una mayor consolidación, por lo que está buscando mejorar permanentemente sus niveles de producción con los recursos y elementos limitados con los que cuenta.

Tabla 7. Características del clúster de calzado en el valle de Sino. Fase III

	Cluster de calzado en el valle de Sino
Relaciones productivas	Relaciones productivas entre empresas para un objetivo determinado pero no es lo común en la acción empresarial.
Tecnología	Desarrollo técnico sobre la base de la experiencia laboral de agentes que se concentraron en la zona para servir en la reparación de máquinas.
Demanda	Destinado al mercado externo principalmente. Son productos de calidad media que carecen de mayor grado de sofisticación en el diseño y producción.
Institucionalidad y normatividad	Fomento estatal que no ha sido determinante en la dinámica de la zona. La participación de agentes privados y las instituciones desarrolladas ha sido más importante.
Productividad	Han logrado integrarse a los mercados mundiales por lo que la productividad ha tenido que verse reforzada mediante acción de los agentes partícipes en el cluster.
Competencia cooperadora	Existe un buen grado de cooperación que responde al interés por aumentar la capacidad de producción, aunque no ha sido una estrategia sostenida. La colaboración entre firmas es baja.
Inserción de agentes	Existen las condiciones para permitir la participación de nuevos agentes aunque no sea una apertura sostenida.

Fuente: (Pro expansión, 2015)

Este clúster está clasificado dentro de la fase III, es decir, se presenta como un modelo interrelacionado donde no es común la acción empresarial para las relaciones productivas, el desarrollo técnico se lo realiza sobre la base de la experiencia laboral de actores del sector, no existe un adecuado fomento estatal, por lo que los agentes privados han participado con mayor ímpetu, han logrado integrarse a los mercados mundiales, existe un buen grado de cooperación internacional y permiten las condiciones para la participación de nuevos agentes para el fortalecimiento de la asociatividad empresarial.

Tabla 8. Características del clúster Textil de la India. Fase IV

	Cluster textil de Tiruppur (India)
Relaciones productivas	Generación de nuevas relaciones productivas que buscan el aprovechamiento del marco institucional. A pesar de esto, el desarrollo e integración entre productores ha hecho más sólido al cluster.
Tecnología	Desarrollo de procesos productivos propios sobre la base de los patrones sociales imperantes.
Demanda	Demanda en función al tipo de empresa productora. Las pequeñas empresas producen para el mercado interno, sin mayor sofisticación. Las empresas de mayor tamaño tienen una estrategia exportadora en función de un producto de calidad y buenos acabados.
Institucionalidad y normatividad	Existe un alto desarrollo institucional y regulador, expresado en la existencia de cuotas de exportación por empresa para que todas puedan participar de este beneficio. La población hace uso de argucias para aprovechar los programas de fomento.
Productividad	Producción altamente demandada por empresas internacionales pues logra responder a sus cánones de calidad, diseño y precio.
Competencia cooperadora	Integración entre empresarios para la búsqueda de mayores empresas que quieran participar en la actividad exportadora.
Inserción de agentes	Proceso de inclusión de nuevos agentes, sobre todo productores pequeños sobre la base de las distintas relaciones creadas al interior del cluster

Fuente:(Pro expansión, 2015)

Finalmente, el clúster textil de origen hindú, está clasificada dentro de la fase IV, aquí se puede identificar que existen nuevas relaciones productivas que buscan el aprovechamiento de un marco institucional adecuadamente establecido, lo que le ha permitido consolidar el clúster a nivel nacional e internacional, ha logrado alcanzar el máximo desarrollo de los procesos productivos, en base al uso de tecnología, por lo que su estrategia exportadora está en función de un producto de calidad y buenos acabados, existe un alto desarrollo institucional, expresado en importantes cuotas de exportación. Existe una alta integración entre los empresarios en búsqueda de mayores empresas que quieran participar en la actividad exportadora, lo que les permite ser más competitivos para alcanzar una mayor participación tanto en el mercado local como internacional.

En el capítulo segundo de la investigación, se presentan ejemplos de empresas exitosas tanto en la internacionalización de sus productos como en la formación de clúster. A partir del desarrollo del mismo se puede observar que las empresas que protagonizan estos ejemplos son de diversas naturalezas, materializándose también en diferentes continentes y países. En el presente capítulo, se presenta una metodología que permite conocer el grado de éxito de una empresa internacionalizada de acuerdo al tamaño, la especialización y el enfoque.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ASOCIATIVIDAD E INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA FORMACIÓN DE UN CLÚSTER DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA MADERA, EN LA CIUDAD DE CUENCA.

3.1. Generalidades

La experiencia internacional ha demostrado que las economías locales que se desarrollan bajo el concepto de agrupamientos empresariales han incrementado notablemente su competitividad en los mercados internacionales, puesto que la asociación de un grupo de empresas puede atraer factores productivos en condiciones favorables de calidad y precio, lo que refuerza la competitividad del agrupamiento. Además, se ha evidenciado que las cadenas productivas más exitosas suelen estar concentradas regionalmente.

Por tanto, al realizar una asociación empresarial, se lograría que las empresas del sector de la madera de la ciudad de Cuenca, alcancen una visión compartida de todos los agentes económicos involucrados, generen mayor valor agregado en el producto con mejor calidad, respondan rápida y efectivamente a los cambios de la industria, fortalezcan las cadenas productivas, establezcan una planeación estratégica orientada a un objetivo común de mediano y largo plazos, eleven sus niveles de competitividad mediante su integración en las cadenas productivas, generen economías de escala en las actividades en grupo y logren la especialización de las empresas en los productos, procesos y maquinaria relacionada a la actividad.

El modelo de asociatividad e internacionalización para la formación de un clúster de las empresas del sector de la madera, en la ciudad de Cuenca, tendrá el siguiente esquema de desarrollo:

Primera fase: Recopilación de información.

1. Análisis del sector de la madera:
 - 1.1. Comportamiento global de la industria.

- 1.2. Comportamiento regional de la industria.
- 1.3. Comportamiento nacional de la industria.
- 1.4. Capacidad de asociación de la industria de la madera.
- 1.5. Situación de comercio exterior de la industria de la madera.
2. Definición de estrategias competitivas:
 - 2.1. Oportunidades y amenazas para el sector.
 - 2.2. Análisis de factores.
 - 2.3. Identificación de estrategias competitivas.
3. Identificación y selección de cadenas productivas.

Segunda fase: Formación del clúster.

4. Agrupaciones y alianzas.
5. Estructura organizativa y financiación.
6. Aspectos filosóficos del sector.
7. Cronograma de desarrollo del proyecto.

3.2. Desarrollo

3.2.1. Análisis del sector de la madera

3.2.1.1 Comportamiento global de la industria:

La industria de la madera es una de las más importantes en el mundo. En la mayor parte de países se usan y talan árboles con diversos objetivos. La industria maderera ha existido desde hace siglos en formas artesanales, la cual se ha desarrollado hasta las últimas décadas aprovechando los importantes avances tecnológicos, como la introducción de la electricidad, la mejora en el diseño de las sierras y la automatización de la clasificación y otras operaciones. Los productos manufacturados de madera pueden elaborarse a partir de una gran variedad de especies de árboles. Para elaborar un producto, la elección de la materia prima se hace según la forma y el tamaño del árbol, las características físicas de la madera, solidez o resistencia al deterioro y sus propiedades estéticas (FAO, 2015).

Según informes de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, los bosques abarcan el 31% de la superficie terrestre mundial. Además, la principal fuente de abastecimiento de madera del mundo son los bosques espontáneos o naturales, mientras que los bosques nativos poseen una superficie mundial de 3,4 mil millones de hectáreas. De los 4 mil millones de hectáreas de bosques registradas a nivel mundial, Rusia posee 809 millones, seguido de Brasil con 520 millones y Canadá con 310 millones. Los demás países poseen menos de 305 millones de hectáreas (FAO, 2015).

En cuanto al ámbito legal, la preservación de bosques y cuidado del medio ambiente es cada vez más relevante en las legislaciones nacionales e internacionales. A consecuencia de la globalización, la armonización de las regulaciones en la industria forestal, ha llevado a la misma a un enfoque de sostenibilidad de la producción, mediante el uso planificado de los recursos forestales. Instituciones supranacionales como las Naciones Unidas y ONGs como ForestStewardship Council han impulsado cambios en la política pública para conservación de bosques y sostenibilidad de la producción de la madera (FAO, 2015).

Aproximadamente el 30% de los bosques del mundo, es decir, 1,2 mil millones de hectáreas, se utilizan principalmente para la creación de productos madereros y no madereros. Asimismo, unas 949 millones de hectáreas son destinadas a usos múltiples. El área de bosques utilizada para la fabricación de productos madereros ha disminuido en más de 50 millones de hectáreas desde 1990, debido a que los bosques han sido designados para otros propósitos. Por otro lado, el área destinada para uso múltiple ha aumentado en 10 millones de hectáreas en el mismo período (FAO, 2015).

De igual manera, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura establece que, *“la producción media mundial de los principales productos forestales mantiene un nivel de crecimiento entre un 1 y un 4 por ciento a nivel mundial”*. La demanda de muebles y de madera cortada está ligada al sector de construcción de viviendas. Para generar valor agregado en el mismo, los fabricantes de muebles tendrán que irse retirando poco a poco de la comercialización al detalle,

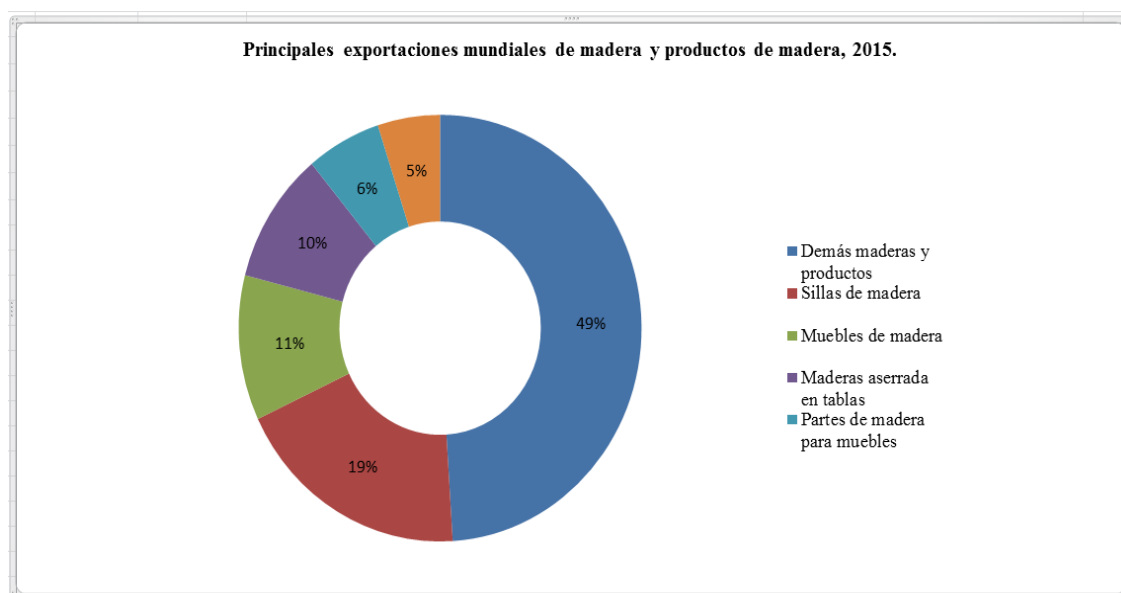
para concentrarse en procesos de producción de alto rendimiento y operaciones comerciales de volumen. En este sentido, los empresarios fabricantes de muebles y otros productos derivados de la madera en el mundo saben que necesitan nuevos modelos de negocios que sean competitivos basados en la innovación y el conocimiento(FAO, 2015).

En el 2015, las importaciones totales de muebles alcanzaron US\$ 70 mil millones de dólares, lo cual representa un incremento del 3% en relación al año anterior que fue aproximadamente US\$ 67 mil millones de dólares. Los productos más comercializados mundialmente son: los demás muebles de madera (US\$ 24 mil millones), sillas y asientos de madera (US\$ 14 mil millones), partes y piezas de madera para muebles (US\$ 12 mil millones). Cabe recalcar que China es el mayor exportador a nivel mundial de muebles, seguido por Alemania e Italia. En el 2014, Alemania reemplazó a Italia de su posición como segundo mayor exportador mundial. Las exportaciones de muebles en el 2015, en Europa Occidental mostraron un crecimiento del 5%(ProEcuador, 2015).

Al mismo tiempo, la cuota de exportación/producción para dicha región es aproximadamente del 42%, muy por encima de la media mundial que alcanzó el 30% en el 2015. Con respecto a las importaciones, durante la última década, el mercado de muebles de Europa Occidental ha ido abriendo mercado a los productos extranjeros, su promedio de importación/producción es del 50%, lo que significa que alrededor de la mitad del mercado (en valor) se satisface con importaciones. Por su parte, Italia todavía registra la proporción de las importaciones/consumo más baja de la zona y del mundo, aunque la penetración de importaciones va en aumento(ProEcuador, 2015).

Las exportaciones mundiales de madera y de sus productos totalizaron 232 mil millones de dólares al 2015, mostrando un crecimiento del 8,3% en los últimos 5 años. Los principales proveedores: China, Alemania, Canadá, Estados Unidos y Polonia, representan el 43% de las exportaciones mundiales según valor(Instituto Bolivariano de Comercio Exterior, 2016).

Figura 6 Principales productos de exportación de la industria de la madera a nivel mundial, 2015.



Fuente: Instituto Bolivariano de Comercio Exterior, 2016

Se estima que en el 2015 la producción mundial de muebles para el hogar alcanzó US\$529 mil millones, con un crecimiento del 0,2% en comparación al año anterior. El 31% (US\$162 mil millones) de esta producción fue efectuada por Europa Occidental, seguido por Asia Pacífico con el 28% (US\$146 mil millones) y Norteamérica con 25% (US\$ 132 mil millones). El resto de regiones aportó con 16% al total mundial. Las regiones con mayor ritmo de expansión en la producción de muebles en el 2015 fueron Asia Pacífico en 6,2% en relación al año anterior, seguida de Norteamérica con 3,6%. Al contrario, Europa Occidental redujo su producción en 5,9% y América Latina en 4,4%(Instituto Bolivariano de Comercio Exterior, 2016).

La variabilidad del sector forestal mundial tiene varias consecuencias para las industrias forestales de los países tanto desarrollados como en desarrollo. En los países desarrollados, los cambios obligarán a repensar las estrategias económicas, las líneas de producción, los mercados exclusivos y tal vez incluso el modelo básico de los negocios. En las nuevas regiones productoras, todo esto habrá de ser definido y precisado a medida que se formen las nuevas industrias(FAO, 2015).

3.2.1.2 Comportamiento regional de la industria:

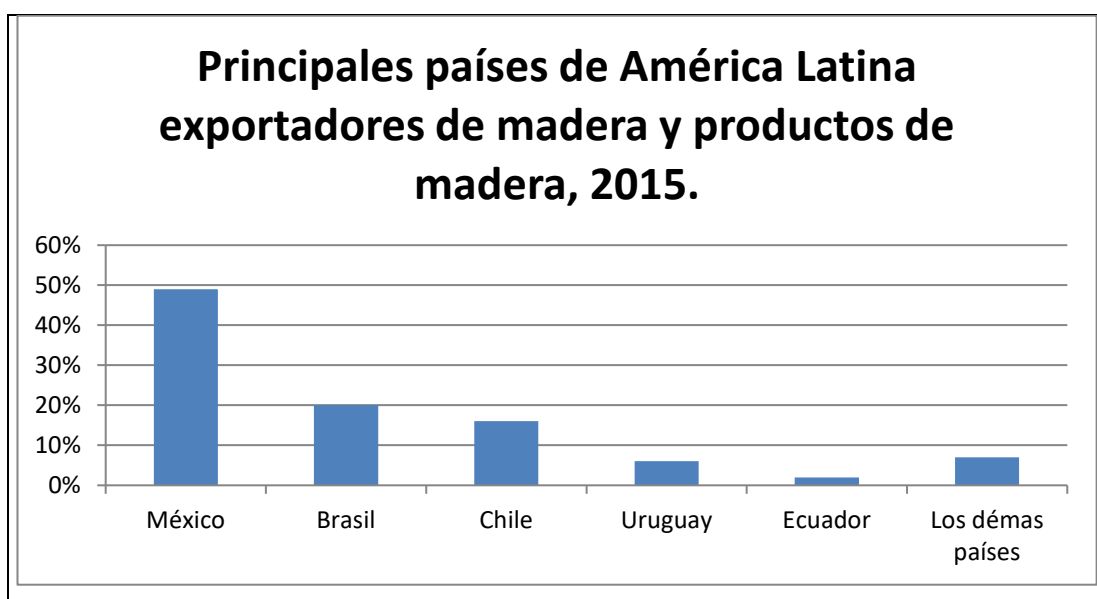
A medida que las reservas forestales llegan a un peligroso punto de agotamiento, ¿a dónde podría volver sus ojos la industria? América Latina posee más del 50% de los bosques tropicales que aún existen en el mundo y resulta incomprensible que la mayor parte del suministro mundial de maderas tropicales de exportación provenga históricamente de la reserva más pequeña en el Asia. En 1998, a Asia le correspondió el 77% de las exportaciones de maderas tropicales, mientras la proporción del África fue del 14% y a América Latina tan solo le correspondió el 9%(WWF Global, 2015).

En la actualidad, comienza a observarse una nueva tendencia hacia América Latina, como fuente de suministros de madera. Es así que durante los últimos dos años, varias compañías madereras internacionales se han establecido en la región. Algunas de ellas continúan desarrollando sus actividades en el Asia, mientras operan y tienen en arriendo concesiones con opción de compra en América Latina. La caoba, madera que, por su durabilidad y belleza se ha utilizado en la construcción de embarcaciones y en la elaboración de muebles desde comienzos del siglo XVI, ha dejado de ser el único producto de madera que se origina en el continente(OCDE para América Latina y el Caribe, 2014).

En América Latina existen actualmente 48 bosques independientemente certificados por su adecuada gestión forestal, que cubren un área de 1.746.000 hectáreas, equivalentes a una extensión superior a la que, en conjunto, Asia y África están en capacidad de garantizar como sostenibles. La certificación supone la verificación del uso de una adecuada gestión ambiental y socialmente sostenible, o prácticas establecidas por parte de un organismo certificador(Forest Stewardship Council, 2015).

Latinoamérica obtuvo en el período 2011-2015, un crecimiento del 29% en la exportación de madera, habiendo totalizado al 2015, 14 mil millones de dólares. Mostrando de esta manera los mayores crecimientos regionales en el mundo, principalmente por la producción de materias primas para industrias (construcción, mobiliarios y papel)(Instituto Bolivariano de Comercio Exterior, 2016).

Figura 7 Principales países de América Latina exportadores de madera, 2015.



Fuente: Instituto Bolivariano de Comercio Exterior, 2016.

Estos cinco principales exportadores representaron el 93% de las exportaciones de la región de América Latina, destacando a México, que ocupa el octavo lugar en el comercio mundial, en cuanto a madera y productos de la misma (Instituto Bolivariano de Comercio Exterior, 2016).

En aspectos generales, el aprovechamiento forestal, la producción y el comercio de madera y productos derivados a nivel regional continúan en crecimiento, respondiendo a la demanda de las industrias que requieren materias primas para el desarrollo de sus productos y los consumidores finales que demandan los mismos con atributos diferenciados (Instituto Bolivariano de Comercio Exterior, 2016).

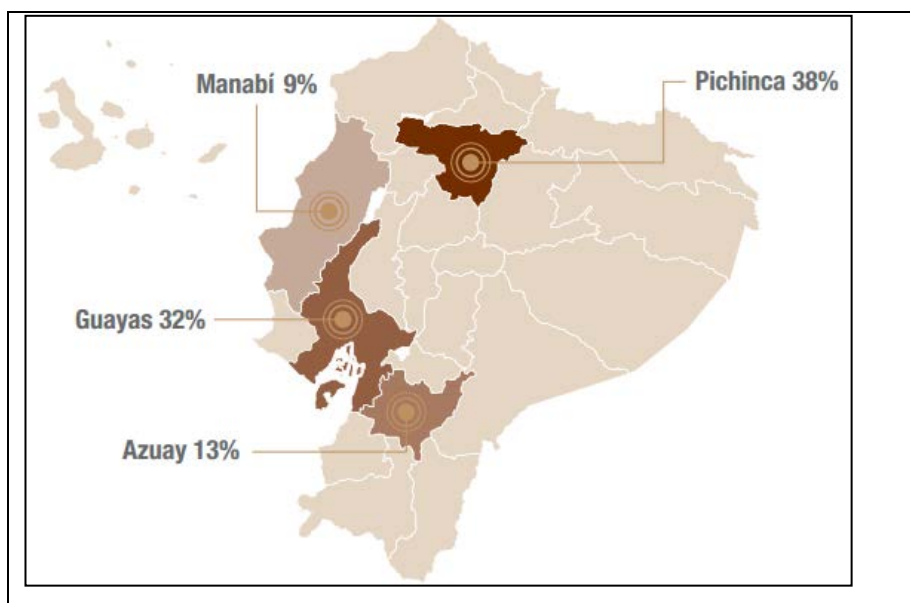
3.2.1.3 Comportamiento nacional de la industria:

Gracias a su ubicación geográfica, Ecuador es un país mega diverso con grandes riquezas naturales y potencial forestal, lo que sumado a la innovación y tecnificación del sector, hace que su oferta sea variada; contando además con productos de valor agregado que encuentran su fortaleza en la personalización, puesto que no manejan grandes volúmenes. La riqueza forestal del Ecuador se transforma en productos de alta calidad como: tableros, muebles y acabados de la construcción. Nuestro país cuenta con aproximadamente 2.616,546 hectáreas disponibles para la repoblación

forestal, por lo que son necesarias acciones para que el sector incremente su eficiencia y competitividad. En este contexto, en el país existen iniciativas por parte del Gobierno, como la implementación del Programa para Incentivos para la Reforestación con Fines Comerciales (PIF), que tiene como meta reforestar 120.000 hectáreas hasta el año 2018, beneficiando a 8.602 productores forestales para ese año. Con esto se busca que en los años subsiguientes se pueda cubrir la demanda local de madera, y ampliar la oferta exportable. A través de este programa se realiza una transferencia económica a personas naturales, jurídicas, comunas, asociaciones o cooperativas, con la finalidad de que se cubran costos de establecimiento y mantenimiento de las plantaciones forestales(ProEcuador, 2015).

Este subsector productivo se encuentra especialmente dividido entre las provincias de Azuay (Cuenca), Pichincha (Quito), Guayas (Guayaquil), Tungurahua (Ambato). Según lo registrado en la Superintendencia de Compañías, aproximadamente el 92% de la industria manufacturera dentro del subsector de fabricación de muebles está ubicada en Pichincha, Guayas, Azuay y Manabí, y el 8% restante entre otras provincias (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2016).

Figura 8 Principal ubicación de las empresas del sector de la madera en Ecuador, 2015.



Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2016.

En la siguiente tabla se puede observar que la actividad económica de fabricación de muebles registró ingresos anuales por US\$ 335 millones de dólares en el 2015, existiendo 5.595 establecimientos económicos en todo el país que se dedican a esta actividad. De igual manera, se estima que en el 2015 el consumo de muebles fue de US\$ 345 millones de dólares. Según el Censo Nacional Económico del año 2010; el 41% de los ingresos generados por este sector provienen de la ciudad de Cuenca, mientras que Quito es considerado el mayor comprador a nivel nacional.

Tabla 9 Consumo de productos del sector de la madera en Ecuador 2015.

Producto	Elemento	
Muebles (miles de US\$)	Producción	334.576,00
	Importaciones - Cantidad	17.500,00
	Exportaciones - Cantidad	7.139,00
	Consumo	344.937,00

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015.

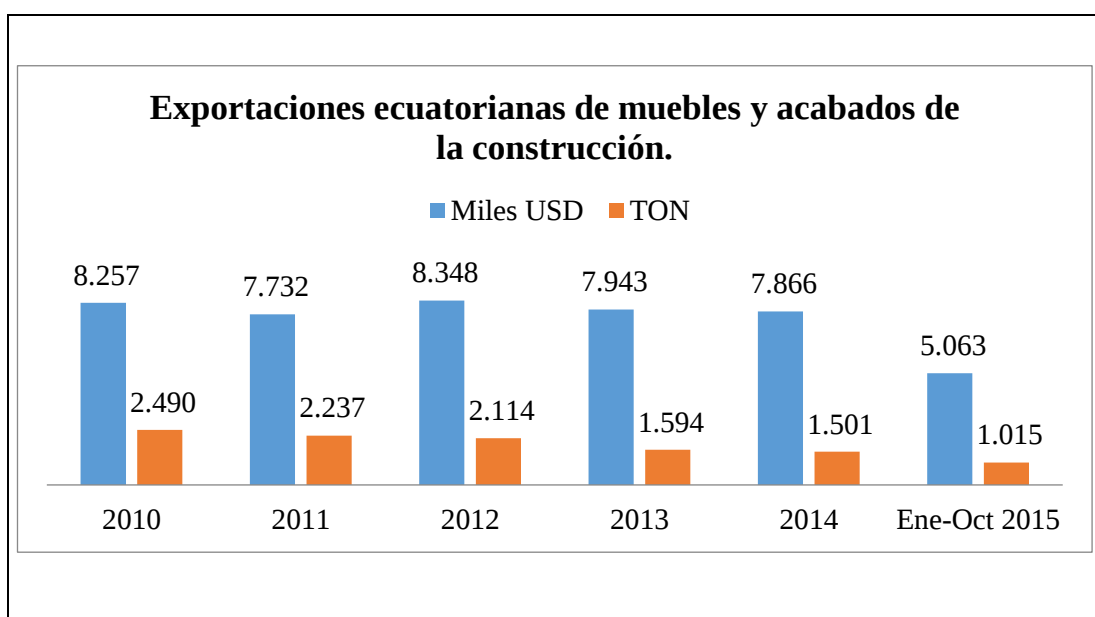
Según la información del directorio de empresas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, actualizada al año 2015, a nivel nacional existen 66 empresas dedicadas a la silvicultura y extracción de madera, 38 compañías de aserrado y cepilladura de madera, 86 de fabricación de hojas de madera para enchapado y tableros a base de madera, 122 de fabricación de papel y derivados, y 204 de fabricación de muebles(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015).

3.2.1.4 Situación de la industria de la madera con relación al comercio exterior:

De acuerdo a los datos del año 2015, del Banco Central del Ecuador, las exportaciones de muebles y acabados de la construcción han mostrado un decrecimiento desde el año 2010, disminuyendo un 0.96% en valor FOB, pasando de USD 7,943 miles de dólares a USD 7,866 miles de dólares, teniendo una

disminución del 5.84% en cantidades, pasando de 1.594 a 1.501 toneladas (Banco Central del Ecuador, 2015).

Figura 9 Exportaciones del sector de la madera en Ecuador, 2015.



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2016

Como se puede apreciar en la figura 7, entre los principales productos exportados entre el 2013 al 2015 están los demás muebles de madera (partida 9403), con una participación del 36.49%, puertas y sus marcos con un 16.39%, y muebles de madera con un 14.81%(Banco Central del Ecuador, 2015).

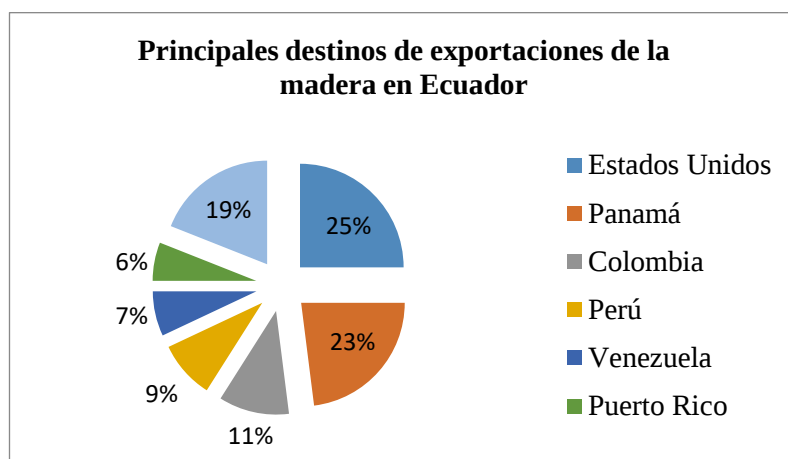
Figura 10 Principales exportaciones del sector de la madera en Ecuador 2013-2015.

PRINCIPALES EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE MUEBLES Y ACABADOS DE LA CONSTRUCCIÓN								
Miles USD FOB / TON								
Subpartida	Descripción	2013		2014		Ene-Oct 2015		% Part FOB 2014
		FOB	TON	FOB	TON	FOB	TON	
9403.60.00.00	Los demás muebles de madera	3,004	319	2,870	333	2,134	293	36.49 %
4418.20.00.00	Puertas y sus marcos, contramarcos y umbrales	1,790	634	1,289	431	980	315	16.39 %
9403.50.00.00	Muebles de madera de los tipos utilizados en dormitorios	944	123	1,165	192	799	114	14.81 %
9403.30.00.00	Muebles de madera de los tipos utilizados en oficinas	558	87	946	121	287	27	12.03 %
9403.40.00.00	Muebles de madera de los tipos utilizados en cocinas	822	166	489	99	318	51	5.97 %
9403.90.00.00	Partes de los demás muebles	450	98	430	83	208	94	5.46 %
4409.29.10.00	Tablillas y frisos para parqués, sin ensamblar	47	21	147	49	43	9	1.87 %
Demás productos		328	145	550	193	294	114	6.99 %
TOTAL		7,943	1,594	7,866	1,501	5,063	1,015	100.00 %

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2015.

Al mismo tiempo, como se evidencia en la figura siguiente, Estados Unidos aparece como el principal destino de las exportaciones ecuatorianas de muebles y acabados de la construcción en el año 2015, con una participación del 25%, seguido por Panamá con un 23%, por Colombia con un 11%, Perú 9%, Venezuela 7%, Puerto Rico 6% y otros con el 19%(Banco Central del Ecuador, 2015).

Figura11 Principales destinos de las exportaciones de madera del Ecuador.



Fuente: Banco Central de Ecuador.

Para tener una mejor visión de las condiciones de los productos ecuatorianos de este subsector en sus principales destinos, a continuación se muestran los aranceles promedio aplicados por sub-partida en Estados Unidos, Panamá y Colombia(ProEcuador, 2015).

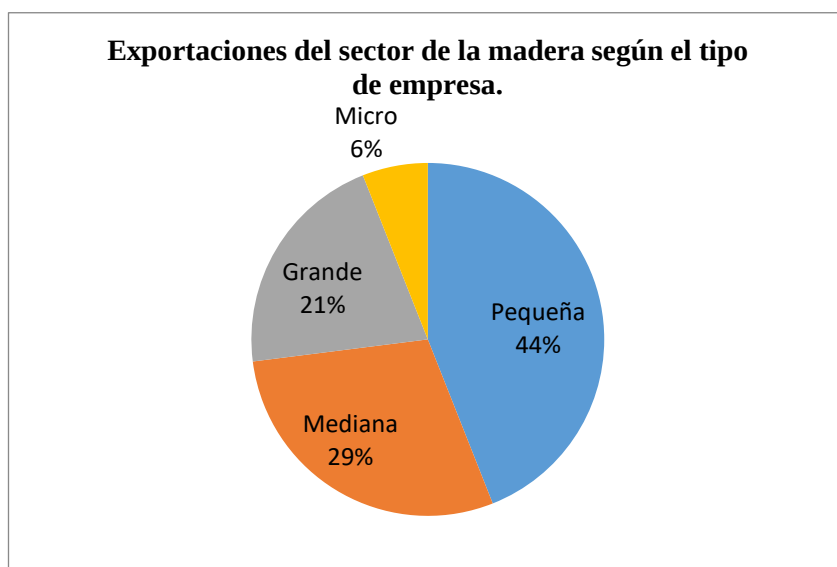
Tabla 10 Principales destinos de las exportaciones del sector de la madera en Ecuador, 2015.

Subpartida	Descripción	Estados Unidos	Panamá	Colombia
4409.10	DE CONÍFERAS	0.54	6.30	0.00
4409.21	DISTINTA DE LA DE CONÍFERAS,DE BAMBÚ	0.00	7.20	0.00
4409.29	LAS DEMÁS	0.61	6.30	0.00
4418.10	VENTANAS, PUERTAS VIDRIERA, Y SUS MARCOS Y CONTRAMARCOS	0.00	10.00	0.00
4418.20	PUERTAS Y SUS MARCOS, CONTRAMARCOS Y UMBRALES	0.00	10.00	0.00
4418.40	ENCOFRADOS PARA HORMIGÓN	0.00	7.20	0.00
4418.50	TABLILLAS PARA CUBIERTA DE TEJADOS O FACHADAS (SHINGLES Y SHAKES)	0.00	10.00	0.00
4418.60	POSTES Y VIGAS	0.00	7.20	0.00
4418.71	TABLEROS ENSAMBLADOS PARA REVESTIMIENTO DE SUELO,PARA SUELOS EN MOSAICO	0.00	7.20	0.00
4418.72	LOS DEMÁS, MULTICAPAS	0.00	7.20	0.00
4418.79	LOS DEMÁS	0.00	7.20	0.00
4418.90	LOS DEMÁS	0.00	7.20	0.00
9403.30	MUEBLES DE MADERA DE LOS TIPOS UTILIZADOS EN OFICINAS	0.00	15.00	0.00
9403.40	MUEBLES DE MADERA DE LOS TIPOS UTILIZADOS EN COCINAS	0.00	15.00	0.00
9403.50	MUEBLES DE MADERA DE LOS TIPOS UTILIZADOS EN DORMITORIOS	0.00	15.00	0.00
9403.60	LOS DEMÁS MUEBLES DE MADERA	0.00	0.00	0.00
9403.81	MUEBLES DE OTRAS MATERIAS, INCLUIDOS EL ROTEN (RATÁN), MIMBRE, BAMBÚ	0.00	10.80	0.00
9403.89	LOS DEMÁS	0.00	10.80	0.00
9403.90	PARTES	0.00	10.80	0.00

Fuente: Elaboración propia basada en información del Banco Central del Ecuador, 2015.

Por otro lado, las exportaciones del año 2015 de muebles y acabados de la construcción se realizaron a través de 56 empresas; de las cuales, el 44% fue parte de las empresas pequeñas, el 29% de las medianas, el 21% de las grandes, y el 6% de micro empresas (Ministerio de Comercio Exterior, 2015). Sin embargo, hay que tener en cuenta que las pequeñas empresas presentan grandes problemas, como el mercadeo ineficiente, los sistemas contables, sistemas de producción limitados puesto que no tienen representación en mercado internacional. En donde la presencia de estas empresas solo se centran en el abastecimiento local, y en el mejor de los casos nacional.

Figura12 Exportaciones del sector de la madera en Ecuador 2015 por tipo de empresa.



Fuente: (Ministerio de Comercio Exterior, 2015)

3.2.1.5 Capacidad asociativa del sector de la madera:

A lo largo de toda la cadena de valor de la industria de la madera del Ecuador, se pueden identificar varias asociaciones, mismas que cumplen su función en distintas actividades, entre esas se encuentran las siguientes:

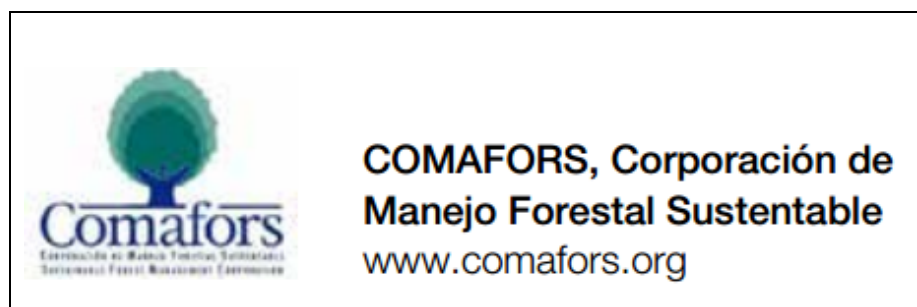
Figura 13 Asociación Ecuatoriana de Industriales de la madera.



Fuente: (AIMA, Asociación Ecuatoriana de Industriales de la madera)

La Asociación Ecuatoriana de Industriales de la madera -AIMA- es una entidad gremial que busca promover el desarrollo forestal sustentable, incentivar la reforestación, e impulsar el crecimiento y competitividad de la industria maderera (AIMA, Asociación Ecuatoriana de Industriales de la madera).

Figura 14 Corporación de Manejo Forestal Sustentable.



Fuente: (COMAFORS, 2016)

La Corporación de Manejo Forestal Sustentable COMAFORS, es una empresa ecuatoriana privada, sin fines de lucro. Dentro de sus objetivos se encuentra la implementación de instrumentos de gestión ambiental, los cuales se encuentren relacionados con el desarrollo forestal sustentable (COMAFORS, 2016).

Figura 15 Corporación Fundepim.



Fuente: (Corporación Fundepim, 2016)

La Corporación Fundepim es una organización no gubernamental, la cual se enfoca en la promoción, fomento y apoyo de los sectores de la madera y forestal ecuatoriano, buscando ayudar a proyectos de impulso (Corporación FUNDEPIM, 2015).

Figura 16 Red Internacional de Bambú y Ratán.



Fuente: (Inbar, Red Internacional de Bambú y Ratán, 2015)

La Red Internacional de Bambú y Ratán –INBAR- es un organismo intergubernamental, constituido por países que muestren interés o cuenten con recursos de bambú (Inbar, Red Internacional de Bambú y Ratán, 2015)

Figura 17 Sector Maderero de la CAPEIPI.



Fuente: (CAPEIPI,ORG, 2016)

El Sector Maderero de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichicha (CAPEIPI), conformado por sectores productivos de las MIPYMES, es una firma que busca incentivar al sector productivo maderero para su participación y cooperación en proyectos de interés productivo y social (CAPEIPI, 2017).

3.2.2. Definición de estrategias competitivas

Oportunidades y Amenazas para el sector:

Del análisis realizado a los cuatro factores de la situación actual de la industria de la madera a nivel mundial, regional, nacional y con relación al comercio exterior, se pudieron establecer las siguientes oportunidades:

- Existe buena proyección y perspectivas de la demanda internacional.
- Los clientes priorizan la calidad sobre el precio.
- Se puede exportar madera con valor agregado, con arancel del 0% para los productos de esta industria en varios países de Latinoamérica y la Unión Europea.
- Se pueden obtener recursos internacionales, los cuales son otorgados por medio de cooperación técnica internacional, por los países industrializados, a naciones destacadas en reforestación y procesamiento de la madera.
- Hay probabilidad de mejoramiento ambiental y competitivo de las empresas, gracias a incentivos de organismos públicos y privados.
- Existe posibilidad de integración de la cadena productiva para optimizar los procesos, mejorando la productividad de las empresas y su participación en el mercado internacional.
- Existe nueva y más eficiente tecnología ambiental y productiva.
- Generación de una cultura de aprovechamiento de los residuos obtenidos en el proceso de producción.
- Se ofrecen líneas de crédito a nivel nacional e internacional para el mejoramiento del desempeño ambiental y empresarial de la industria.
- El Gobierno incentiva la reforestación. El país cuenta con mayores hectáreas reforestadas e investigaciones ambientales y productivas para el desarrollo del sector de la madera.
- El Cambio de la Matriz Productiva del Ecuador como política económica, permite el ingreso de materias primas, con el fin de añadirles valor y exportarlas, exonerándolas de aranceles de importación y otros gravámenes de impuestos a cambio de exportaciones equivalentes.

- Existen estímulos económicos a los reforestadores e incentivos tributarios para las inversiones ambientales.

Por otro lado, el sector puede ser afectado por las siguientes amenazas:

- Contrabando y la exportación de madera extraída de árboles nativos.
- La inestabilidad económica del país.
- Productos sustitutos de la madera, como el plástico y el metal.
- Permanentes alzas y bajas en la demanda de productos de este sector.
- Tendencia de decrecimiento de las exportaciones del sector.
- Desconocimiento por parte de los empresarios, del mercado interno y externo, debido a que no existe una adecuada investigación de mercados.
- Falta de incentivos para la inversión en investigación y desarrollo para el sector de la madera.
- Gran cantidad de pequeños establecimientos informales que carecen de tecnología en sus procesos, lo que disminuye su competitividad.
- Falta de asociatividad, la cual dificulta el establecimiento de alianzas estratégicas para mejorar el nivel de competitividad e internacionalización del sector.
- Carencia de una adecuada visión empresarial común, a corto, mediano ni alargo plazo.

Análisis de factores:

La matriz de evaluación de factores externos (EFE), permitirá la valoración de las oportunidades y amenazas del sector de la madera. La escala valorativa determina:

Tabla 11 Matriz de valoración de impactos.

Impacto	Valor
Bajo	1
Mediano	2
Moderado	3
Alto	4

Elaboradopor: Adriana Hernández

Tabla 12 Matriz EFE de oportunidades.

Factores Externos Claves	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
1. Buena proyección y perspectivas de la demanda internacional.	0,083	4	0,332
2. Los clientes priorizan la calidad sobre el precio.	0,083	2	0,166
3. Exportar madera con valor agregado con arancel del 0% para los productos de esta industria en varios países de Latinoamérica y la Unión Europea.	0,083	4	0,332
4. Obtención de recursos internacionales, los cuales son otorgados por medio de cooperación técnica internacional, por los países industrializados a naciones destacadas en reforestación y procesamiento de la madera.	0,083	2	0,166
5. Mejoramiento ambiental y competitivo de las empresas, gracias a incentivos de organismos públicos y privados.	0,083	3	0,249
6. Posibilidad de integración de la cadena productiva para optimizar los procesos, mejorando la productividad de las empresas y su participación en el mercado internacional.	0,083	4	0,332
7. Opción de nueva y más eficiente tecnología ambiental y productiva.	0,083	3	0,249
8. Generación de una cultura de aprovechamiento de los residuos obtenidos en el proceso de producción.	0,083	2	0,166
9. Líneas de crédito ofrecidas a nivel nacional e internacional para el mejoramiento del	0,083	3	0,249

desempeño ambiental y empresarial de la industria.			
10. El Gobierno incentiva la reforestación. El país cuenta con mayores hectáreas reforestadas e investigaciones ambientales y productivas para el desarrollo del sector de la madera.	0,083	2	0,166
11. El Cambio de la Matriz Productiva del Ecuador como política económica, permite el ingreso de materias primas, con el fin de añadirles valor y exportarlos, exonerándolos de aranceles de importación y otros gravámenes e impuestos a cambio de exportaciones equivalentes.	0,083	3	0,249
12. Estímulos económicos a los reforestadores e incentivos tributarios para inversiones ambientales.	0,083	2	0,166
TOTAL	1,00		2,822

Elaborado por: Adriana Hernández

Tabla 13 Ubicación de la escala valorativa de oportunidades.

Impacto	Valor	Ubicación
Bajo	1	
Mediano	2	
Moderado	3	2,822
Alto	4	

Elaborado por: Adriana Hernández

Después de haber realizado el análisis en la matriz EFE de oportunidades, se concluyó que las ventajas que se alcanzarán son de 2,82/4, lo cual se obtuvo tras hacer la escala valorativa. La cual indica que el impacto será moderado, teniendo una gran posibilidad de efectuar el clúster en el sector de la madera.

Tabla 14 Matriz EFE de amenazas.

Factores Externos Claves	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Amenazas			
1. Contrabando y la exportación de madera extraída de árboles nativos.	0,090	2	0,180
2. La inestabilidad económica del país.	0,090	4	0,360
3. Productos sustitutos de la madera como el plástico y el metal.	0,090	2	0,180
4. Permanentes alzas y bajas en la demanda de productos de este sector.	0,090	3	0,270
5. Tendencia de decrecimiento de las exportaciones del sector.	0,090	4	0,360
6. Desconocimiento de los empresarios, del mercado interno y externo. No existe una adecuada investigación de mercados.	0,090	4	0,360
7. Falta de incentivos para la inversión en investigación y desarrollo para el sector de la madera.	0,090	4	0,360
8. Gran cantidad de pequeños establecimientos informales que carecen de tecnología en sus procesos, lo que disminuye su competitividad	0,090	1	0,090
9. Falta de asociatividad que dificulta el establecimiento de alianzas estratégicas para mejorar el nivel de competitividad e internacionalización del sector.	0,090	4	0,360
10. No se maneja una adecuada visión empresarial común, ni una visión a corto, mediano y largo plazo.	0,090	3	0,270
TOTAL	1,00		2,970

Elaboradopor: Adriana Hernández.

Tabla 15 Ubicación de la escala valorativa de amenazas.

Impacto	Valor	Ubicación
Bajo	1	
Mediano	2	
Moderado	3	2,970
Alto	4	

Elaboradopor: Adriana Hernández

De acuerdo a la escala valorativa, las amenazas que se presentan, tienen un impacto moderado para el sector de la madera, teniendo una ubicación de 2,97/4. Si bien es cierto al ser una inserción nueva en el mercado, las desventajas son grandes, pero hay que tener presente que la superación de estas hará que el clúster sea competitivo dentro del sector de la madera y llegue a cumplir con su objetivo.

Identificación de estrategias competitivas:

Del análisis al sector de la industria de la madera, se ha podido establecer que para acceder con mayor eficiencia a las oportunidades y mitigar al máximo las amenazas, éste debe enfocar sus esfuerzos en alcanzar los mayores niveles de calidad, sofisticación y transformación de sus productos. Para ello, su fuerza conductora deberá ser la innovación en todas sus vertientes: tecnológica, de gestión y organización, productiva, en sus modelos de negocio y en su relación con los mercados. La industria de la madera debe orientarse hacia el desarrollo de las capacidades de producción en las fases más elaboradas de la cadena de valor, para lo cual requiere realizar esfuerzos conjuntos, bajo una cultura y comportamiento de carácter cooperativo, que puede surgir de la decisión de formar un clúster, que les permita asociar esfuerzos para mejorar su competitividad en un mercado cada vez más globalizado.

Ruelas Gossiestablece el paradigma de la “T grande”, para lo cual es necesario conocer primero el significado de lo que este autor describió como la “t pequeña”. En economías emergentes, como la que se establece en los países latinoamericanos, se dice que el éxito de los negocios es casi siempre imperceptible, la “t pequeña” juega un rol relevante, principalmente porque los países tercermundistas no cuentan con una trayectoria de desarrollo tecnológico ni con los recursos de Investigación y

Desarrollo (I&D) necesarios para competir en las grandes ligas. Por lo que el éxito de estas grandes economías se basa y se centra en una cosa: el producto. A esto se conoce como innovación en la “t pequeña”.

La “T grande” en cambio, centra su foco en las innovaciones que se introducen en el modelo de negocios y no en el producto. Haciendo que se abran una serie de oportunidades para aquellas empresas que con visión y creatividad, sean capaces de reinventarse en su modelo, cambiando las reglas del juego competitivo.

Las empresas impulsadas por la T grande aplican tres categorías en sus procesos de innovación:

- Variación, que son los mecanismos para detectar y estimular sugerencias de innovaciones.
- Selección, los mecanismos para elegir cuáles de ellas serán aceptadas.
- Diseminación, mecanismos para transferir las innovaciones a las diversas operaciones de la compañía, elementos que se pueden encontrar en cualquier tipo de organización y que son suficientemente poderosos para ponerlas a competir en las grandes ligas.

Según Alejandro Acevedo Ramírez, Claudia Patricia Lemus Ávila y representantes de la Industria de Productos Forestales, las estrategias para el sector de la madera, pueden estar establecidas de la siguiente manera:

- Conformar células asociativas para invertir en maquinaria con tecnología de punta, la misma que ayudará en los procesos productivos.
- Elegir canales de distribución, identificar los lugares más adecuados para las instalaciones y mejores fuentes de materia prima o insumos.
- Unir al sector maderero, ya que eso ayudará a la reducción de costos, de igual manera a incrementar la especialización, beneficiando la disponibilidad, calidad, mayor productividad y competitividad.
- Modificar y estandarizar la estructura de las organizaciones, para que haya una integración de toda la cadena productiva del sector.

- Identificar la cadena productiva que corresponde a los productores de madera, permitiendo el adecuado y oportuno suministro de materia prima e insumos.
- Fortalecer un núcleo productivo de madera y muebles, promoviendo la asociatividad empresarial y facilitando la especialización en la producción.
- Vincular a las instituciones públicas y privadas, buscando mayor apoyo para el acceso a nuevos mercados internacionales.
- Definir claramente cuáles son las zonas forestales, identificando los núcleos productivos.
- Consolidar y fortalecer los canales de distribución y comercialización.
- Estimular el aprovechamiento de los residuos generados en la transformación primaria como trozos de madera y aserrín, como fuente alternativa para el mejoramiento de la productividad.
- Instaurar mecanismos, que ayuden a la infraestructura del transporte y depósito, para lo cual se propone la creación de centros de acopio de materia prima cercanos a las zonas de aprovechamiento de la madera, identificando las vías y necesidades de las mismas, para facilitar el transporte terrestre y fluvial.
- Fomentar el desarrollo de un sistema de información sobre precios nacionales e internacionales, inversión en investigación y desarrollo tecnológico, estudios de mercado, análisis de oferta y demanda, conocimiento de los clientes y proveedores, análisis de comercio exterior, exclusivamente para la industria de la madera.

3.2.3. Identificación y selección de cadenas productivas

Los procesos de globalización están cambiando en todo el mundo la naturaleza de las manufacturas. El efecto acumulativo de numerosos factores como:

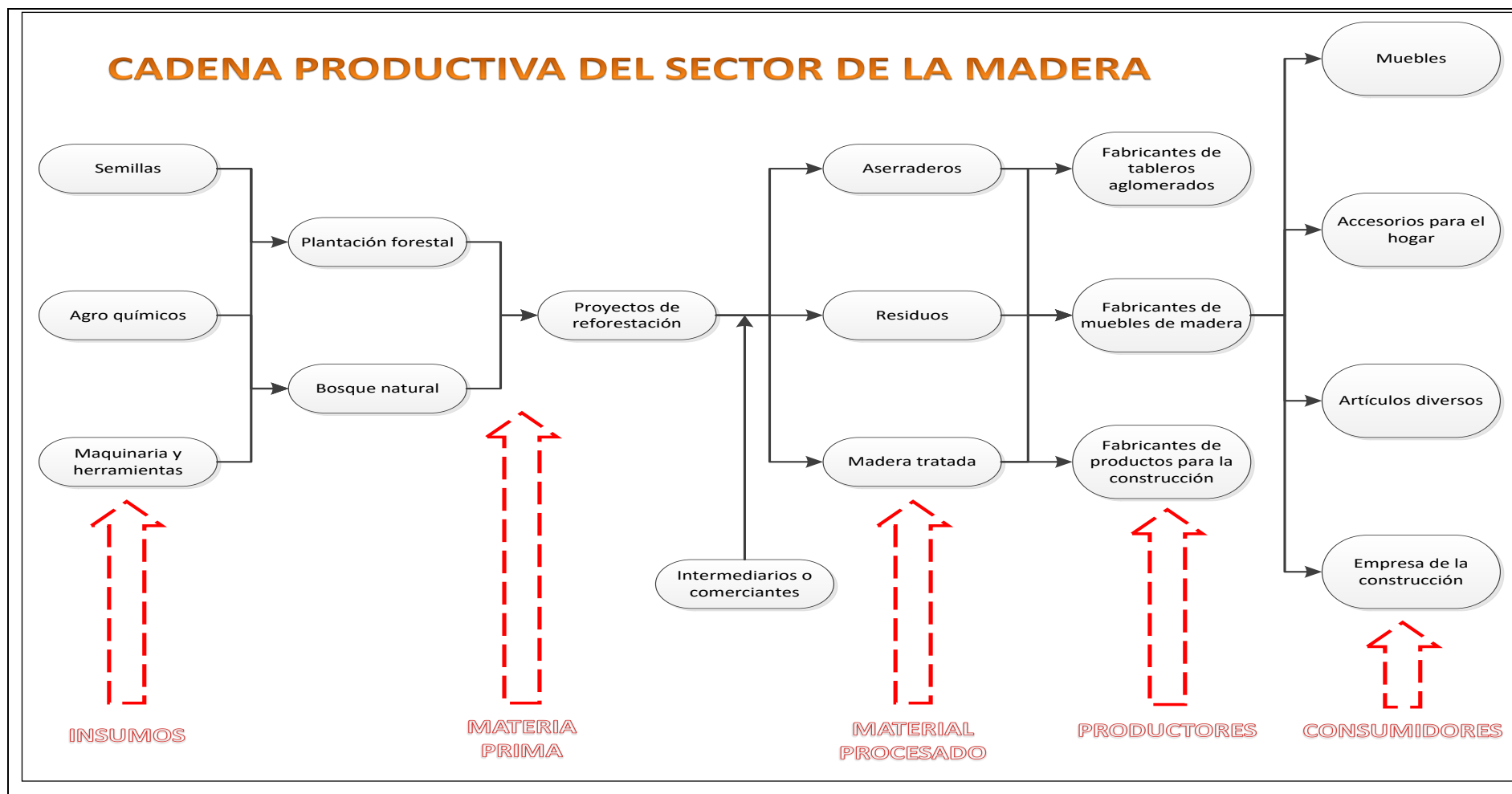
- el desarrollo de redes mundiales de información y comunicación, la extensión de las redes de transporte
- la disponibilidad universal de las más recientes y mejores tecnologías
- la reducción de las barreras comerciales y otros factores, han influido en la rápida expansión de la capacidad industrial, lo que incluye la capacidad para fabricar productos de madera.

Ecuador es un país con grandes riquezas naturales y con un gran potencial forestal, convirtiendo a sus productos de alta calidad, teniendo no solo consumidores a nivel nacional, sino también internacionales. Las empresas del sector de la madera tienen como característica diferenciadora su marca y diseños personalizados, los que guardan relación con la calidad de la materia prima y los procesos productivos, esto les permite ofrecer productos competitivos en el mercado. La industria de la madera está en permanente desarrollo, y se enfoca en satisfacer los mercados más exigentes y distinguidos, al contar con características de calidad, diseño, marca, servicio, entre otros(ProEcuador, 2015).

Patricia Camacho, establece que *“una cadena productiva es un sistema constituido por actores y actoras interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado”* (Camacho, 2013). Bajo este concepto, es necesario el análisis de cadenas productivas, debido a que permiten identificar los principales puntos críticos que frenan la competitividad de un producto, para luego definir e impulsar estrategias concertadas entre los principales actores involucrados.

A continuación se presenta la cadena productiva del sector de la madera para la ciudad de Cuenca:

Figura 18 Cadena productiva del sector de la madera.



Fuente: Elaboración propia en base a “La Cadena Productiva” realizado por Proecuador.

3.2.3.1 Caracterización de las actividades de la cadena productiva:

3.2.3.1.1 Insumos y equipos:

Los insumos, equipos y productos agrícolas para la producción forestal son fundamentalmente comercializados por empresas privadas. La demanda de estos productos es derivada, en la que influyen tanto el precio y las ganancias de los productos cosechados, cuanto el costo del insumo, haciendo que la demanda sea altamente variable (FAO, 2015).

Cada vez se concede más importancia a la utilización eficiente, segura, sostenible y complementaria de fertilizantes, plaguicidas, y reguladores del crecimiento de las plantas. La utilización de insumos adquiridos exige inversiones previas en instalaciones de fabricación e infraestructuras de almacenamiento y distribución, por tanto, absorbe volúmenes considerables de capital de explotación (FAO, 2015).

De acuerdo al catastro nacional de los almacenes de expendio de insumos agropecuarios, emitido por Agrocalidad en el año 2014, en la ciudad de Cuenca existen aproximadamente 151 almacenes de insumos agropecuarios (Agrocalidad, 2014). Asimismo, según información de la Superintendencia de Compañías, existen 4 distribuidoras registradas de equipos especializados para la agricultura (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2016).

3.2.3.1.2 Materia prima:

Debido a su ubicación geográfica, Ecuador cuenta con numerosas especies maderables. Como se indicó anteriormente, existen variedad de pisos climáticos, ya que el país posee la cordillera de Los Andes, así como también las corrientes de Humboldt y El Niño (ProEcuador, 2015).

A partir de esta información, se estima que el 52% del territorio ecuatoriano tiene aptitud forestal, del cual el 42.38% posee bosques naturales. El 80% se encuentran en la Amazonía, el 13% en el Litoral y el 7% en la Sierra, correspondiendo el 17.15% al Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), el 8.83% a Áreas de Bosques y

Vegetación Protectora, el 7.02% al Patrimonio Forestal del Estado y el 9.28% a bosques naturales privados. Solamente en el 0.01% del territorio nacional se encuentran plantaciones con bosques cultivados, destinados directamente a la industria y economía forestal del país. Asimismo, actualmente se considera que existen alrededor de 3.686 millones de hectáreas aptas para ser utilizadas en la recuperación de tierras forestales degradadas, para establecer bosques plantados con fines de protección, conservación y producción (ExpoEcuador, 2014).

Los productos primarios que se obtienen de las plantaciones forestales son la madera en rollo y madera en rollo industrial para la elaboración de trozas, puntales, pasta de madera, etc., los productos semielaborados, son los tableros, aglomerados, contrachapados, tableros de fibra de densidad media (MDF), astillas de eucalipto que se utilizan en la elaboración de pulpa; y entre los productos de mayor valor agregado (PMVA) están: muebles, molduras decorativas, puertas, marcos, ventanas, pisos, palillos de dientes (ExpoEcuador, 2014).

Los productores de plantaciones forestales están agrupados principalmente en ASOTECA, que es la Asociación Ecuatoriana de Productores de Teca y Maderas Tropicales, misma que es un gremio con personería jurídica desde el 13 de marzo del 2004, y cuenta con 56 miembros cultivadores de especies forestales tropicales. Dichos productores además se encuentran agrupados en CORMADERA, la Corporación de Desarrollo Forestal del Ecuador. La cual es una institución civil, que desde 1999 se especializó en promover el cultivo de especies forestales de excelente calidad genética, mediante la correcta utilización de la silvicultura, desarrollando esquemas financieros forestales para que la mayoría de la población acceda a los beneficios ambientales y financieros que brindan las plantaciones forestales (ExpoEcuador, 2014).

3.2.3.1.3 Material procesado:

3.2.3.1.3.1 Aserraderos

Son las instalaciones industriales donde se efectúa la elaboración de la madera en rollo para obtener madera aserrada. Reciben el nombre de serrerías o aserraderos, los

cuales pueden ser de dos tipos: instalaciones fijas e instalaciones móviles. La influencia del tipo de aserrío determina el rendimiento de la madera, puesto que con los aserraderos fijos (aserraderos de sierra principal de banda) se logra un mejor aprovechamiento de la materia prima, situación que no se obtiene de los aserraderos móviles (aserraderos de sierra alternativa múltiple o circular). En nuestro país, existen pequeños aserraderos, poco desarrollados tecnológicamente, que generan una baja calidad del producto final, además utilizan sierras circulares que originan un gran desperdicio. Este segmento concentra alrededor de 5.000 motosierristas. En la ciudad de Cuenca, de acuerdo a la información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, al año 2016, se encuentran registrados 19 aserraderos(Superintendencia de Compañías, 2016).

3.2.3.1.3.2 Residuos

La astilla, conceptualmente, es el fragmento irregular que queda de una pieza u objeto de madera que se parte o rompe violentamente. La fabricación de astillas en el Ecuador está a cargo de una sola empresa, misma que ya tiene muchos años dentro del mercado, ubicada en la provincia de Esmeraldas, que se abastece de las plantaciones de *Eucalyptus globulus* de la Sierra ecuatoriana. Dependiendo de la calidad de las trozas (diámetro), el rendimiento puede variar entre 25-35%, cuando el diámetro de las trozas es más grande, el rendimiento puede llegar a un 35%(ProEcuador, 2015).

3.2.3.1.3.3 Madera tratada

En Ecuador, la industria de contrachapado o tableristas, está conformada por cinco fábricas, que se abastecen de bosques nativos y plantaciones forestales. El aglomerado, es una plancha (placa, tablero, etc.) hecha con una mezcla de partículas de madera (generalmente pinos) y colas especiales. Estas planchas de aglomerado pueden ser enchapadas, melaminizadas o decoradas para diversas aplicaciones(ProEcuador, 2015).

Las placas MDF (*Medium DensityFiberboard*), son construidas con una mezcla de pequeñas partículas de madera (generalmente pinos) y colas especiales, prensadas en

condiciones de presión y temperatura controladas. Estas placas MDF, pueden ser mecanizadas obteniendo excelentes terminaciones. Se utilizan para múltiples propósitos como: muebles, molduras, puertas, divisiones, etc. (Sub-Sector Transformadores y Comercializadores de Madera en el Ecuador, 2007).

En Ecuador, la industria de tableros de aglomerados cuenta con dos fábricas, y una fábrica que produce tableros MDF. Se abastece de materia prima uniforme proveniente de plantaciones de pino y eucalipto de la región de la Sierra ecuatoriana. Operan con un equipo moderno y un control de calidad riguroso del producto final en sus propios laboratorios, por lo que los tableros son considerados de alta calidad y con esto han ganado nichos de mercado en el exterior(ProEcuador, 2015).

3.2.3.1.3.4 Innovacentro de la madera

Cuenca actualmente dispone de un centro que ofrece servicios tecnológicos para las empresas vinculadas con la industria de la madera y el mueble del Ecuador. La nave industrial en la cual se encuentra el Innovacentro, está ubicada en el Eco Parque Industrial Chaullayacu, en el sector del mismo nombre, de la parroquia Tarqui, el cual es un proyecto de la Empresa Pública Municipal de Desarrollo Económico del cantón Cuenca (EDEC EP), mismo que fue implementado en el 2012. Cuenta con maquinaria alemana y francesa para realizar el predimensionamiento y el dimensionamiento de las piezas de madera y dispone de cuatro secadores con capacidad de 60 metros cúbicos cada uno. Además, cuenta con calderos, montacargas, líneas de aserradero, sierra múltiple, moldadura, prensa, lijadora, cabina de pintura y sistemas de aire comprimido(ProEcuador, 2015)

Lo que se busca mediante este centro, es generar servicios tecnológicos para el austro del país, especialmente enfocados en el sector de la madera y el mueble, para que de esa manera las MYPIMES lleguen a ser más productivas y competitivas, haciendo que el acceso a los factores de producciones sean más fáciles, por lo que se propone dinamizar el sector en el manejo de materia prima y subproductos procesados(EDEC EP).

3.2.3.1.4 Productores

Se refiere a los lugares en donde se procesan los materiales provenientes de la industria primaria, los cuales son usados en la construcción, tales como: muebles, pallets, puertas, pisos, etc. Los componentes claves que conforman esta industria son:

3.2.3.1.4.1 Construcción

El uso de la madera en la industria de la construcción en Ecuador es limitado. El mercado maderero ecuatoriano no puede proveer madera dimensionada y clasificada para la construcción (ExpoEcuador & Corpei, 2007).

3.2.3.1.4.2 Industria de muebles

Es el segmento más importante de la producción maderera secundaria en el Ecuador, incluyendo desde talleres hasta pequeñas fábricas. Este segmento se divide en dos áreas:

3.2.3.1.4.3 Fábricas de muebles modulares

Incluye fábricas de muebles que utilizan como material esencial el tablero de partículas cubierto con vinil, fórmica, papel impregnado o chapas decorativas de madera. Sus principales productos son muebles de oficina, divisiones, escritorios, mesas de conferencia y sillas (Sub-Sector Transformadores y Comercializadores de Madera en el Ecuador, 2007).

3.2.3.1.4.4 Talleres y pequeñas fábricas de muebles

Este grupo trabaja principalmente con madera sólida o combinaciones de contrachapados decorativos. Este sector de la industria tiene muchos problemas, como por ejemplo en el secado de la madera sólida y estabilidad dimensional relacionada, el mantenimiento de las herramientas y maquinaria, así como en el terminado final del producto. Asimismo, 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(ExpoEcuador & Corpei, 2007).

3.2.3.1.4.5 Consumidores

Son todas aquellas personas interesadas en el consumo de productos de madera, en cualquiera de sus presentaciones.

3.2.4. Agrupaciones y alianzas

El movimiento asociativo surge como una herramienta que busca el bien común, en base al trabajo diario, la colaboración y la solidaridad. Desde el principio de los tiempos las personas han buscado el apoyo de otras, para lograr objetivos que de otra manera hubieran sido difíciles de conseguir de manera individual, facilitando así su supervivencia. Estas prácticas de ayuda mutua han ido evolucionando a través de los siglos. La asociatividad es una actividad cuyo fundamento central es la reciprocidad y sinergia con el otro y la armonía con el ambiente, busca un equilibrio perfecto entre lo económico y lo social, la cooperación permite crear y desarrollar iniciativas y empresas en una rica gama de posibilidades, que va desde lo estructural hasta lo tecnológico(Esteban Nikolai Lara Valverde , 2014).

3.2.4.1 Identificación de los grupos empresariales participantes:

Para el 2015 en Cuenca, mediante la fabricación de muebles, se generaron aproximadamente \$70 millones de dólares al año y el 60% de la facturación de esta industria en el país. Además, esta producción genera más de 1.500 puestos de empleo directo e indirecto. El porcentaje de participación que tiene nuestra ciudad en este mercado, es considerado como estratégico y dinamizador de la economía nacional (Banco Central del Ecuador, 2015).

A continuación se presentan las empresas que pasarán a formar parte del clúster empresarial de la madera, las mismas que fueron tomas en cuenta por la aprobación del proyecto por parte del gerencia general, de igual manera se busca que estas

empresas tengan un apoyo mutuo, por lo que la producción será mediante una integración horizontal de las Mipymes que se detallan posteriormente:

Figura 19 Madeform.



Fuente: (Madeform, 2016)

Madeform nace como un pequeño taller, el cual se encontraba ubicado en el Centro Histórico de Cuenca, en el año de 1987, con el nombre de Maderamen, bajo la administración de dos socios. El principal objetivo del emprendimiento fue el poder fabricar productos de madera pequeños, los cuales le ayudarían a analizar el mercado. Para el año de 1989 la empresa amplía sus instalaciones, reubicándose en las afueras de la ciudad, construyendo una nave con la visión de aumentar la producción de muebles (Cedillo, 2016).

Teodoro Cedillo Feijoo se convirtió en el único accionista en el año de 1990, con lo cual surge la denominación de Madeform. La planta cuenta con instalaciones de 5000 m², conformada con tecnología de punta y mano de obra calificada. Tras su expansión, cuenta con de 3 puntos de venta ubicados en las ciudades de Cuenca y Guayaquil (Cedillo, 2016).

Misión:

La misión es *“producir muebles de madera con diseños que se ajusten a las tendencias del mercado, ofreciendo productos enfocados a las necesidades de nuestros clientes y garantizando la excelente calidad de los mismos”* (Madeform, 2012).

Visión:

Dentro de la visión se establece: *“lograr consolidarnos como una de las empresas más importantes en la producción y comercialización de muebles en el país, siendo*

distinguidos por nuestra calidad y generando un compromiso de integridad hacia nuestros clientes, trabajadores, y nuestra sociedad” (Madeform, 2012).

Madeform establece los siguientes valores:

- Compromiso con un excelente servicio al cliente, y ofreciendo muebles de calidad.
- Respeto hacia nuestros trabajadores.
- Responsabilidad con el medio ambiente y nuestra sociedad.
- Comunicación honesta y abierta.
- Integridad en nuestras acciones.

Figura 20 Edimca.



Fuente: (Edimca, 2015)

A mediados de los años 30, Juan Manuel Durini Palacios emprendió sus labores en el mundo de la madera, enfocándose en la compra de productos necesarios para la construcción de obras. El 28 de julio de 1964, la Empresa Durini se convirtió en EDIMCA (Empresa Durini Industria de Madera, C.A.) en constitución con sus socios fundadores Juan Manuel Durini Palacios y Federico Arteta Rivera. En la actualidad, EDIMCA posee 24 locales propios a nivel nacional, cinco franquicias y más de ciento cincuenta distribuidores, dos Centros de Distribución, y quinientos empleados. Se enfoca en la atención al mercado artesanal, del diseño y la construcción, con productos variados y de alta calidad (Duchi, 2016).

Misión:

“Proveer soluciones a los sectores de la construcción, decoración, industria de la madera y público en general, para satisfacer sus necesidades y contribuir al desarrollo del país”(Edimca, 2015).

Visión:

“Ser la cadena líder de comercialización de soluciones de acabados para la construcción, y un referente de excelencia empresarial”(Edimca, 2015).

Dentro de sus valores Edimca establece:

- Integridad.
- Respeto a los demás.
- Proactividad.
- Innovación y mejora continua.
- Respeto al medio ambiente.
- Contribución al desarrollo del país.

Figura21 Pisos y Maderas.



Fuente: (Pisos y Maderas, 2016)

La empresa Pisos y Maderas fue constituida en el año de 1984, por iniciativa del Sr. Lauro QuizhpeQuizhpe y el Sr. José Quizhpe Ávila, uniendo sus capitales y experiencias. Se dedican a importar y distribuir tableros de madera, así como también accesorios de carpintería. La empresa en sus inicios se encargaba solo de la distribución y comercialización a nivel local, llegando a pequeñas carpinterías, viendo su crecimiento, ésta se expandió, hasta convertirse en una distribuidora y comercializadora a nivel nacional (Quizhpe, 2016).

Misión:

“Ser una empresa competitiva e innovadora en la importación y comercialización de tableros de madera y accesorios de carpintería, ofreciendo productos y servicios de alta calidad”(Pisos y Maderas, 2016).

Visión:

“Llegar a ser la empresa líder en importación y comercialización de materiales que faciliten el trabajo del carpintero, constructor y los amantes de la madera”(Pisos y Maderas, 2016).

Pisos y maderas tiene 4 valores principales:

- **Honestidad:** Todas nuestras acciones evidencian la sinceridad e integridad empresarial en pro del cliente y de nuestros colaboradores.
- **Compromiso:** Con profesionalismo, lealtad y sentido de pertenencia cumplimos nuestros deberes y obligaciones tanto con el público interno como externo, apegados siempre a los objetivos empresariales.
- **Responsabilidad:** Nuestras funciones son cumplidas de forma eficaz, eficiente y oportuna con miras a la satisfacción total de los públicos.
- **Trabajo en Equipo:** La integración e interacción de nuestros colaboradores garantiza el alcance de objetivos corporativos y del cliente (Pisos y Maderas, 2016).

Figura 22 Distablasa.



Fuente: (Distablasa, 2013)

La Empresa DISTABLASA “Distribuidora de Tableros del Austro S.A.”, fue constituida de acuerdo con la Ley de Compañías, en la ciudad de Cuenca, en septiembre de 1995, como una Compañía Anónima, dedicada a la comercialización y distribución de tableros de madera y herrajes. La empresa inicia sus actividades como sucursal- matriz (Zamora, 2016).

Misión:

Es un “grupo forestal camino a la excelencia que con alta tecnología, genera, procesa y optimiza el uso del recurso natural entregando productos de madera de óptima calidad y valor agregado, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes”(Distablasa, 2013).

Visión:

“Competir dentro de normas y conductas éticas para la superación y el bienestar de nuestros accionistas y la comunidad, respetando la naturaleza y su biodiversidad, siendo nuestro objetivo convertir a nuestras empresas en autosustentables en el abastecimiento de su materia prima”(Distablasa, 2013).

Figura 23 Vitefama.



Fuente: (Vitefama, 2017)

En octubre de 1988, dos compañeros de la facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, deciden emprender una actividad orientada al servicio de retapizado y reparación de muebles para el hogar, en un área de 24 m². Al transcurrir aproximadamente un año, se incorpora un nuevo socio, naciendo el nombre comercial de su actividad Vitefama. De igual manera, la empresa dejó de brindar solo servicio y también comenzó a elaborar sus propios bienes y a

comercializarlos en la ciudad y en algunas provincias del país. Paulatinamente los socios se fueron desprendiendo de la sociedad, convirtiéndose en una empresa netamente de índole familiar. En la actualidad, cuentan con su propia planta de producción, con dos locales comerciales en la ciudad de Cuenca y uno en la ciudad de Quito, así como canales de distribución en las principales ciudades del país, como son: Guayaquil, Loja, Machala, Ambato, Riobamba, Santo Domingo, Manta, Portoviejo, Ibarra(Castro, 2016).

Como parte del objetivo social, Vitefama quiere generar fuentes de empleo para los ciudadanos ecuatorianos, trabajo sostenido, crecer como empresa, hacer marca y en estos momentos sostenerse en el mercado (Castro, 2016).

Misión:

“Nuestro compromiso va más allá de diseñar, fabricar, y proveer muebles de alta calidad que cumplan las expectativas del mercado ecuatoriano, por ende deleitar a nuestros clientes, también estamos comprometidos a contribuir con el desarrollo económico y social de la ciudad por medio de la creación de fuentes de trabajo”(Vitefama, 2017).

Visión:

“Muy orgullosos de nuestro pasado y proyección futura nos hemos propuesto ser los número uno en la industria nacional, y colocarnos entre los líderes a nivel internacional”(Vitefama, 2017).

Figura24Carrusel.



Fuente: (Carrusel, 2016)

La empresa Carrusel fue fundada en 1982, siendo reconocida por la elaboración de muebles de estilo tradicional, para el hogar y la oficina, de clases media y media alta. Dentro de sus estrategias, la principal, es su posicionamiento en diferentes partes del país, es por eso que tiene locales en Quito y Guayaquil. En los dos últimos años, la empresa ha experimentado resultados positivos, puesto que en los años anteriores tenía pérdida dentro de sus estados financieros. Carrusel es una de las empresas de madera que tiene relación con el mercado internacional, puesto que exporta sus productos a Panamá, teniendo una comercialización desde el año 2013 (Roldán, 2016).

Misión:

Carrusel se enfoca en el diseño y la fabricación de muebles, los mismos que tienen un estilo clásico y moderno, de alta calidad y durabilidad, brindando un gran servicio a los clientes(Roldán, 2016).

Visión:

Lo que busca la empresa es convertirse en una compañía líder en la producción y exportación de muebles del hogar, generando un incremento en la economía del país (Roldán, 2016).

3.2.5. Estructura organizativa y financiación del clúster**Estructura organizativa:**

El clúster del sector de la madera de la ciudad de Cuenca, deberá realizar actividades para fortalecer la cadena de valor de la madera, mediante la integración de todas las empresas que la componen, aportándoles ventajas competitivas a través de la cooperación y el apoyo, contribuyendo con sus actividades al crecimiento sostenible de todo el sector, para garantizar su futuro.

La estructura organizativa del clúster debe responder a la suma de los esfuerzos de todos sus integrantes, estableciendo el camino a seguir para fortalecer el sector y ser más competitivos. Los principios básicos de la organización deberán ser la cooperación y la integración. Las cuatro áreas de trabajo serán: seguimiento de la política forestal, planeación estratégica sectorial, excelencia operativa y comercio exterior.

Figura 25 Estructura organizativa del clúster.



Fuente: Elaboración propia.

Para alcanzar los objetivos planteados en la estructura organizativa, se deberá trabajar en varias líneas estratégicas, entre las que se destacan:

- Impulsar y coordinar con los organismos públicos y privados una política forestal sostenible que satisfaga las necesidades de la industria de la madera.
- Promover al sector de la madera mediante el desarrollo de las capacidades profesionales y humanas de sus integrantes, el impulso del mercado interno e

implementación de un plan de marketing que promocióne el uso de las soluciones en madera.

- Conseguir que los procesos y las operaciones sean altamente productivos en calidad y costo, promoviendo avances en innovación y diseño para mejorar la competitividad del sector.
- Identificar y explorar nuevos mercados, que permitan extender la capacidad competitiva del sector a nivel internacional, impulsando el sector hacia nuevas oportunidades de negocio.

Financiamiento del clúster:

El clúster estará financiado por medio de las aportaciones de todos y cada uno de sus asociados. Las aportaciones serán vía cuotas mensuales o anuales, además con su participación en los diferentes proyectos e iniciativas. El monto de la aportación será planteado por la Junta Directiva y estarán de acuerdo al nivel de participación de cada integrante (tamaño o estructura de cada asociado). Para el desarrollo de sus diversas actividades, también, podrán contar con el apoyo técnico y/o económico de patrocinadores privados e inclusive por aportes realizados por la administración pública local o nacional.

3.2.6. Aspectos filosóficos del sector

La aplicación de diversos aspectos filosóficos en el sector de la industria de la madera de la ciudad de Cuenca, está orientada a la búsqueda de la motivación a las empresas asociadas, para que alcancen los máximos niveles de calidad, sofisticación y transformación de sus productos y así obtener un producto de calidad y lograr competitividad en los mercados locales, nacionales e internacionales. Para ello, su guía será: la innovación tecnológica, gestión y organización, producto, modelos de negocio y relación con los mercados.

Establecimiento de la misión:

La determinación de la misión del clúster se desarrollará considerando las metas y objetivos planteados por la organización, por lo tanto, deberá ser una guía para saber

qué decisiones y tareas se alinean mejor con las necesidades y requerimientos de las empresas participantes.

Un importante elemento de la planificación estratégica, es la misión, puesto que describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, siendo la razón de ser de la empresa (Armstrong & Kotler, 2004).

Es así, que para definirla se establecen las siguientes preguntas:

Tabla 16: Misión

Misión		
1	¿Cuál es la organización?	Un clúster del sector de la madera de la ciudad de Cuenca.
2	¿Cuál es el propósito básico de la organización?	Realizar actividades para fortalecer la cadena de valor de la madera, mediante la integración de todas las empresas que la componen.
3	¿Cuáles son las competencias distintivas en la organización?	Innovación tecnológica, gestión y organización, producto, modelos de negocio y relación con los mercados.
4	¿Quiénes son los clientes de la organización?	Cadena productiva del sector de la madera de la ciudad de Cuenca.
5	¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?	Responder a la suma de esfuerzos de todos sus integrantes mediante la cooperación y la integración. Las cuatro áreas de trabajo serán: seguimiento de la política forestal; planeación estratégica sectorial; excelencia operativa y comercio exterior.
6	¿Cuáles son los valores que se agregarán al servicio?	Aportar ventajas competitivas al sector de la madera, a través de la cooperación y el apoyo, contribuyendo con sus actividades al crecimiento sostenible de todo el sector para garantizar su futuro.

Fuente: Elaboración propia.

Por lo que la propuesta de la misión para la empresa sería:

“Disponer de información técnica y confiable, que permita al sector de la madera generar riqueza y bienestar en el país, proporcionando productos de madera con alto valor agregado, que cumplan normativas nacionales e internacionales; trabajados de forma eficiente y sustentable, sobre una base de valores éticos, sociales y ambientales, para satisfacer las necesidades del mercado nacional e internacional”.

Establecimiento de la visión:

La declaración de la visión del clúster, deberá ofrecer una perspectiva de los valores definidos por cada una de las empresas participantes, de forma que proporcione una orientación para la organización a mediano plazo, incluyendo también un compromiso con la integridad, seguridad, calidad, eficiencia y rentabilidad.

Fleitman, define a la visión como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad (Fleitman, 2000).

Para poder establecer la visión, se utiliza la siguiente herramienta:

Tabla 17: Visión

Visión		
1	¿Si el proceso tuviera éxito, cómo sería 3 años después?	Ser una organización modelo de desarrollo que impulse a las empresas del sector de la madera hacia un progreso sustentable, mejorando y tecnificando permanentemente sus procesos, para satisfacer las necesidades del mercado nacional e internacional.
2	¿Qué logros nos gustaría recordar dentro de algunos años?	La explotación de nuevos mercados, que permita extender la capacidad competitiva del sector a nivel internacional, impulsando el sector hacia nuevas oportunidades de negocio.

3	¿Qué innovaciones podría hacerse a futuro a nivel de la institución?	Innovaciones tecnológicas, de gestión y organización, en los productos, modelos de negocio y en relación a los mercados internos e internacionales.
4	¿Qué otras expectativas de las partes interesadas se podría satisfacer?	Conseguir que los procesos y las operaciones sean altamente productivos en calidad y costo, promoviendo avances en innovación y diseño para mejorar la competitividad del sector.

Fuente: Elaboración propia.

Por lo que la propuesta de la Visión para la empresa sería:

“Contribuir al desarrollo del país produciendo bienes de calidad para cubrir la demanda del mercado nacional e internacional, bajo estrictas normas de calidad, aprovechando y optimizando los recursos naturales disponibles”.

Valores corporativos:

Los valores corporativos del clúster, serán establecidos conforme a los elementos propios de la organización y deberán identificarse a partir del reconocimiento de la integración empresarial, transparencia, solidez, estructura corporativa y código de buen gobierno, lealtad, trabajo en equipo, honestidad, responsabilidad, marca, tecnología, calidad, oportunidad, cumplimiento, procesos, y valor agregado.

3.2.7. Cronograma de desarrollo del proyecto

Tabla 18 Plan de acción para la implementación del proyecto

Objetivo:	Realizar las actividades y coordinaciones con las empresas participantes y organismos públicos y privados para el inicio de actividades del clúster del sector de la madera de la ciudad de Cuenca.																											
Año:	Año 2017																								Responsable	Costo		
Meses:	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio							
Semanas:	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Actividades:																												
1. Elaborar estadísticas del impacto social, económico y ambiental, del sector industrial de la madera (con énfasis en el uso de un recurso renovable)																										Empresas participantes, Grupo Coordinador	2.000,00	
2. Determinar las necesidades del sector industrial maderero																										Empresas participantes, Grupo Coordinador	2.000,00	

[illegible]

Fuente: Elaboración propia.

El clúster de la madera se constituirá por iniciativa de varias empresas vinculadas al sector, promocionando, gestionando e integrando paulatinamente a compañías y agentes de toda la cadena de valor de la madera. Inicialmente estará conformado por 6 empresas de la ciudad de Cuenca, mismas que estarán representadas por un grupo coordinador, éste estará conformado por los gerentes tanto de producción como de comercialización de cada empresa. Las empresas estarán sólidamente constituidas y consolidadas en el mercado de la madera, por lo que este tipo de asociatividad pudiera convertirse en un referente en el desarrollo de productos a nivel nacional e internacional.

Las ventajas que se obtendrán con la conformación del clúster, se pueden identificar de la siguiente manera, las mismas que fueron basadas en el clúster *da Madeira e o Deseño de Galicia (CMD)*:

- Dinamizar proyectos de los asociados, apoyando el desarrollo de iniciativas sectoriales, como en las diferentes áreas de negocio.
- Propagar las actividades empresariales, mismas que serán desarrolladas por los socios, destacando las actuaciones, estudios y actividades que serán efectuadas para el mejoramiento del sector.
- Armonizar relaciones institucionales, para de esta manera actuar como vocero con administraciones e instituciones. Buscando el apoyo de los proyectos de sus asociados.
- Mejorar la formación de los asociados, promoviendo, disponiendo e impartiendo cursos, seminarios y programas formativos.
- Funcionar como un órgano de recopilación y transmisión de información de utilidad para las empresas asociadas al clúster.
- Impulsar relaciones con entidades que tengan objetivos semejantes (asociaciones, clústeres, etc.).
- Participar con su socio tecnológico, para de esta manera desarrollar un mayor nivel de innovación en productos y procesos de los asociados del clúster.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El marco teórico de la investigación permitió, a partir de la presentación de conceptos y teorías aplicadas por diferentes autores, realizar un contraste respetando los criterios y posiciones de cada uno, con el propósito de establecer una definición de los clústeres, que son congregaciones de industrias o empresas en determinados sectores, que inciden positivamente en el funcionamiento integrado para la creación de valor en dicho sector. La importancia de los clústeres está atribuida al enfoque sistémico que tienen, en el cual los resultados de la integración son superiores al de cada una de las empresas por separado.

La concentración sectorial y/o geográfica de empresas en clúster permitirán que se desempeñen en las mismas actividades o estrechamente relacionadas tanto hacia atrás, hacia los proveedores de insumos y equipos, como hacia adelante y hacia los lados, haciendo referencia a las industrias procesadoras y usuarias, así como a servicios y actividades relacionadas con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización (por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializada y de servicios anexos al sector) y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva.

Durante el proceso de investigación, se pudo determinar que existen varios casos de éxitos de internacionalización de empresas a nivel global y en diferentes sectores, sin embargo, para el desarrollo de la presente tesis se tomaron en cuenta cinco casos de estudios que manifiestan cómo debe ser el proceder de las empresas para desarrollar procesos de exportaciones (Empresa Castañas Naiciña, Ikea, Ferpinta, Enercon y Viriato Hotel Concept). A nivel internacional, durante los últimos años, los clústeres como agrupaciones industriales del mismo sector, han tenido una evolución favorable, y se han utilizado como alternativas empresariales para aumentar el posicionamiento en el mercado. Los clústeres empresariales son una de las variantes de la asociatividad entre diferentes compañías.

La propuesta presentada en este trabajo, está orientada a plantear un modelo de asociatividad e internacionalización para la formación de un clúster de las empresas del sector de la madera, en la ciudad de Cuenca. El agrupamiento empresarial permitirá que un grupo de empresas dedicadas a la actividad de la madera, dispongan de una estrategia común, que se vinculen con los sectores de soporte y mantengan lazos entre sí de proveeduría, desarrollo de productos y prestación de servicios, con el propósito de elevar sus niveles de productividad, competitividad y rentabilidad.

Recomendaciones

Existen programas a nivel internacional que impulsan la asociatividad empresarial. La International Organization Helping Governments es una de las organizaciones que apoya y promueve programas de asociatividad empresarial con el objetivo de aumentar el nivel de las economías en transición o recesión, en donde también se toma en cuenta a los países con menor desarrollo económico, por lo que las empresas del sector de la madera para la formación del clúster podrían solicitar asesoramiento internacional para alcanzar el objetivo común que buscan.

Es importante que las autoridades locales y gubernamentales, así como las empresas privadas, brinden el apoyo y promoción que requiere el clúster de la madera, debido a que se constituirá por iniciativa de varias empresas vinculadas al sector, promocionando, gestionando e integrando paulatinamente a empresas y agentes de toda la cadena de valor de la madera. Inicialmente estará conformado por 6 empresas de la ciudad de Cuenca, sólidamente constituidas y reconocidas en el mercado de la madera, por lo que este tipo de asociatividad pudiera convertirse en un referente en el desarrollo de productos a nivel nacional e internacional.

Por lo que se busca trabajar con la misión y visión del nuevo clúster, con el propósito de que la propuesta planteada se alinee a las metas de cada empresa involucrada.

BIBLIOGRAFIA

- Acosta, A. (2006). *Breve historia económica del Ecuador*. Quito: Corporación Editora Nacional.
- Agrocalidad. (2014). *CATASTRO NACIONAL DE ALMACENES DE EXPENDIO DE INSUMOS AGROPECUARIOS*. Cuenca: Agrocalidad.
- AIMA, Asociación Ecuatoriana de Industriales de la madera. (s.f.). *AIMA, Asociación Ecuatoriana de Industriales de la madera*. Obtenido de <http://www.aima.org.ec/objetivos.html>
- Análisis de Cluster y Arboles de Clasificación*. (2010). Obtenido de España, Francia, y Alemania. La metodología para la clasificación de los clústeres se explica a continuación y se basa en el otorgamiento de tres estrellas:
- Arcos, C. (2008). *CLUSTERS COMO MODELO PARA ALCANZAR LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL EN EL ECUADOR*. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/1101/1/T0606-MRI-Arcos-Clusters%20como%20modelo.pdf>
- Asamblea Nacional . (22 de Diciembre de 2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Obtenido de http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/ccop/S351_20101229.pdf
- Astudillo, A. (2016). *Influencia de la calidad en el consumo de ropa deportiva en mujeres de 20 a 40 años*. Guayaquil.
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Indicadores Financieros*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Caamal, M. (2011). *Congreso Interdisciplinario de cuerpos académicos*.
- Caballero, J. M., Grazia, Q. M., & Materne, M. (2012). *FAO*. Obtenido de Algunas teorías y conceptos básicos del comercio internacional: <http://www.fao.org/docrep/003/x7352s/x7352s02.htm>
- Camacho, P. (2013). *Guía Metodológica para el análisis de una cadena productiva*. Lima: UPS.
- CAPEIPI. (2017). *Sector Maderero de la CAPEIPI*. Obtenido de <http://www.capeipi.org.ec/index.php/corporativo/quienes-somos/objetivos>
- CAPEIPI,ORG. (15 de 02 de 2016). *Industria maderera*. Obtenido de Industria maderera: www.capeipi.org.ec

Carbaugh, R. (2009). *Economía Internacional* . México: Cengage Learning Editores, S.A.

Carrusel. (10 de 03 de 2016). *Muebles con estilo*. Obtenido de www.carrusel.com.ec/

Castañas Naiciña. (2016). <http://www.arean-hijos.com>. Obtenido de Reseña histórica: <http://www.arean-hijos.com/index.php?language=ES>

Castro, R. (Diciembre de 2016). Vitefama. (A. Hernández, Entrevistador)

Cedillo, T. (Diciembre de 2016). Madeform. (A. Hernandez, Entrevistador)

CEPAL . (2015). América Latina, el Caribe y China. Hacia una nueva era de Cooperación Económica. .

Cluster Observatory. (2013). <http://www.clusterobservatory.eu>. Obtenido de <http://www.clusterobservatory.eu/index.html>

COMAFORS. (02 de 05 de 2016). COMAFORS. Obtenido de <http://comafors.org/comafors/quienes-somos>

Corporación FUNDEPIM. (2015). *Corporación FUNDEPIM*. Obtenido de <http://www.fpcorp.ec/corporacion.html>

Corporación Fundepim. (10 de 05 de 2016). Obtenido de www.fpcoro.ec

Correa, R. (2010). *Ecuador: "De Banana Republic a la no Republica"*.

Cruz Galarza, J. C. (2007). *Emprendimiento y liderazgo*. La paz: Instituto Universitario de la paz.

Cruz, J. (2007). *Emprendimiento y liderazgo*. La paz: Instituto Universitario de la paz.

Cuatro Ríos. (15 de mayo de 2011). *Innovacion Tecnológica para el desarrollo*. Obtenido de Innovacion Tecnológica para el desarrollo: <http://www.cuatrorios.org/>

Cuatro Ríos Tecnologías. (2016). *Información corporativa*. Obtenido de http://www.cuatrorios.org/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=80

Cultura Gráfica. (03 de 05 de 2016). *Cultura Gráfica*. Obtenido de <http://www.culturagrafica.ec/portafolio/portafolio.html>

Dialnet. (2017). *El Comercio de Nueva España*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2038096>

Diseños Amanecer. (2016). *Información empresarial*. Obtenido de <http://www.diseñosamanecer.com>

Distablasa. (2013). *Distablasa*.

Duchi, C. (Diciembre de 2016). Edimca. (A. Hernandez, Entrevistador)

- ECICII. (2013). <http://observatoriointernacionalizacion.org>. Obtenido de http://observatoriointernacionalizacion.org/index.php?option=com_k2&view=item&id=715:castanas-naicina&lang=es
- EDEC EP. (s.f.). *Innovacento de la Madera y el Mueble*. Obtenido de <http://www.edec.gob.ec/?q=content/innovacento-de-la-madera-y-el->
- Edimca. (2015). *Edimca*. Obtenido de <http://www.edimca.com.ec/edimca/>
- Egea, M. (2012). *Estrategias para la internacionalización de la empresa en Latinoamérica*. Lima: Redflexión Consultores.
- Escuela de Estrategia de Madrid. (2014). <http://www.escueladeestrategia.com/>. Obtenido de <http://www.escueladeestrategia.com/>: <http://www.escueladeestrategia.com/que-es-la-internacionalizacion-de-empresas/>
- Esteban Nikolai Lara Valverde . (2014). *Análisis del Sector Cooperativo del Segmento 4 en la Economía Popular y Solidaria* . Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3646/1/112295.pdf>
- Evia, Pablo; Pericón, Osvaldo. (2012). *¿ Son importantes los acuerdos en el comercio internacional de Bolivia? Una aplicación de la teoría de gravitación a los flujos comerciales*. Recuperado el 28 de Agosto de 2015, de https://mpira.ub.uni-muenchen.de/42737/1/MPRA_paper_42737.pdf
- ExpoEcuador. (2014). *Planeación estratégica del subsector de plantaciones forestales en Ecuador*. Quito: EXPOECUADOR.
- ExpoEcuador, & Corpei. (2007). *Plan estratégico de transformación y comercialización de la madera en Ecuador*. Obtenido de https://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2013/03/PE_Industrias.pdf
- FAO. (2015). *La industria de productos forestales*. Roma: FAO.
- Fárez Chalco , M., & Coronel León, T. (2010). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN BASE A COMPETENCIAS*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1133/1/tad985.pdf>
- Fernández Lorenzo, A. (2012). *Concepto de estrategia empresarial*. Madrid: Escuela de organización industrial.
- Ferpinta. (2017). *Ferpinta*. Obtenido de <http://www.ferpinta.pt/index.php?lang=3>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw Hill.
- Forest Stewardship Council. (2015). *Bósques para todos, para siempre*. México: FSC.

- Garzón, K. A. (2013). *Análisis de la República Popular China como socio estratégico del Ecuador.Caso Petróleo 2007-2012*. Quito: Universidad Católica del Ecuador.Facultad de Comunicación Lingüística y Literatura.
- Grueso Hinestroza, M. P. (2013). Procesos de asociatividad empresarial:aproximaciones conceptuales e impacto económico social y organizacional. *Documentos de investigación* , 44.
- Inbar, Red Internacional de Bambú y Ratán. (28 de 06 de 2015). *Inbar*. Obtenido de www.inbar.int
- Instituto Bolivariano de Comercio Exterior. (2016). *América Latina, un proveedor potencial de madera*. Perú: IBCE.
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2015). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/faqs/que-son-barreras-no-arancelarias/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- Jiménez, F., & Lahura, E. (1998). " *La nueva teoría del comercio internacional*". Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú, Departamento de Economía.
- Krugman , P., Obstfeld , M., & Melitz, M. (2012). *Economía Internacional, Teoría y Política*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- La Gran Enciclopedia Económica*. (2015). Obtenido de WWW.economia48.com: <http://www.economia48.com/spa/d/barreras-al-comercio/barreras-al-comercio.htm>
- León, P. (2016). *Estrategias competitivas para el sector de la construcción*. Quito: Universidad de las Américas.
- Madeform. (2012). *Madeform*. Obtenido de <http://www.madeform.com.ec/>
- Madeform. (17 de 05 de 2016). *Muebles de madera*. Obtenido de www.madeform.com.ec
- Manuel , E. (2012). *Estrategias para la internacionalización de la empresa en Latinoamérica*. Lima: Redflexión Consultores.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2013). *Comercio exterior* . Obtenido de www.comercioexterior.gob.ec.

- Ministerio de Comercio Exterior. (2015). *Información de comercio exterior del sector de la madera*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/resoluciones-2015/>
- Moncada, J. (1997). *La inserción de Ecuador en el Mercado Mundial*. Quito: Santillana.
- Moreno Casas, D. (2014). *Estrategias Competitivas de las Empresas del Sector de la Energía Eólica en España* . Obtenido de http://espacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:CiencEcoEmp-Dmoreno/MORENO_CASAS_David_Tesis.pdf
- Navarrete Vega, M. (2013). *La sociedad turística madrileña en la primera década del siglo XXI. Cambio social y tendencias de consumo*. Obtenido de <http://eprints.ucm.es/23223/1/T34830.pdf>
- Neira, X. (2011). Proteccionismo o Aperturismo. *Hoy.com.ec*, págs. 4-5.
- Neira, X. (2011). Proteccionismo o Aperturismo. *Hoy.com.ec*, pág. 2.
- OCDE para América Latina y el Caribe. (2014). *Desarrollo del sector de la madera en América Latina*. México: OCDE.
- Pachi's Lencería. (2016). *Información empresarial*. Obtenido de <http://pachislenceria.com.ec>
- Pasto Pérez , D. (2010). *Casos de estrategias de internacionalización*. Madrid: Escuela de Organización Industrial .
- Peña-Vinces, J., & Triguero Sánchez, R. (2011). *Modelo de Competitividad Internacional de la Empresa: En economías en Desarrollo y/o Emergente de Latinoamérica* . Madrid: Escuela de Organización Industrial .
- Pisos y Maderas. (2016). *Pisos y Maderas* . Obtenido de <http://pisosymaderas.com.ec/>
- Porter, M. (2007). *Los clúster económicos*. Obtenido de <http://losclustersgeoeconomica2007.blogspot.com/>:
<http://losclustersgeoeconomica2007.blogspot.com/2007/11/el-modelo-de-michael-porter.html>
- Porter, M. (2010). *Los clúster económicos*. New York: Harvard Business. Obtenido de <http://losclustersgeoeconomica2007.blogspot.com/>:
<http://losclustersgeoeconomica2007.blogspot.com/2007/11/el-modelo-de-michael-porter.html>
- Pozo Toro, S. (2014). *PLAN DE MARKETING. NEXOS MUEBLES DE OFICINA*. Obtenido de

- <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/7288/1/Wladimir%20Santia%20go%20Pozo%20Toro.pdf>
- Prado, J. J. (2010). Desde lo Estructural a lo Coyuntural. *Perspectiva*, 6.
- Pro expansión. (15 de 03 de 2015). *OCDE y el crecimiento mundial*. Obtenido de <http://proexpansion.com/>
- Proecuador. (31 de Enero de 2014). <http://www.proecuador.gob.ec>. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/2014/01/31/proyecto-internacionalizaci%C3%B3n-de-las-pymes-dirigido-por-la-cepal-y-pro-ecuador/>
- ProEcuador. (2015). *Muebles y productos de madera*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/Perfiles-de-Inversiones-Promocion-de-Inversiones/Perfiles-de-Inversion/Muebles-y-Productos-de-Madera.pdf>
- ProEcuador. (2015). *Muebles y productos de madera*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/Perfiles-de-Inversiones-Promocion-de-Inversiones/Perfiles-de-Inversion/Muebles-y-Productos-de-Madera.pdf>
- Quizhpe, L. (Diciembre de 2016). Pisos y Maderas. (A. Hernández, Entrevistador)
- Ramos, J. (2010). Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos en torno a los recursos naturales. *CEPAL*, 105-125.
- Reglamento al Título de la Facilitación Aduanera para el Comercio, del Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. (29 de Abril de 2015). Obtenido de http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/rcop/S452_20110519-20150429.pdf
- Reglamento al Título Facilitación Aduanera del Código de Producción*. (29 de Abril de 2015). Obtenido de http://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/rcop/S452_20110519-20150429.pdf
- Roelandt, T., & den Hertog, P. (1999). Cluster analysis and cluster-based policy making in OECD countries: an introduction to the theme. *OECD Boosting Innovation*, 9-23.
- Roldán, D. (Diciembre de 2016). Carrusel. (A. Hernández, Entrevistador)
- Rubén, R. R. (2010). *Beachmarking Estratégico y Táctico*. México: Ediciones Macchi.
- Serrano Moreno, L. (2012). *Competitividad Internacional: Un enfoque empresarial*. Madrid: Semillero de Investigación de la Escuela de Negocios.
- Stiglitz, J., & Charlton, A. (2006). Comercio Justo para Todos. *World Ark*.

- Sub-Sector Transformadores y Comercializadores de Madera en el Ecuador. (2007). *Planeación Estratégica 2007 - 2012*. Obtenido de https://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2013/03/PE_Industrias.pdf
- Sub-Sector Transformadores y Comercializadores de Madera en el Ecuador. (2007). *Planeación Estratégica 2007 - 2012*. Obtenido de https://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2013/03/PE_Industrias.pdf
- Sub-Sector Transformadores y Comercializadores de Madera en el Ecuador. (2007). *Planeación Estratégica 2007 - 2012*. Obtenido de https://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2013/03/PE_Industrias.pdf
- Superintendencia de Compañías. (2016). *Portal de Información*. Obtenido de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio_Companias_NETEZZA%27%5d&ui.name=Di
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2016). *Portal de Información*. Obtenido de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio_Companias_NETEZZA%27%5d&ui.name=Di
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2016). *Portal de Información*. Obtenido de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio_Companias_NETEZZA%27%5d&ui.name=Di
- Uquillas, C. A. (2007). *Breve análisis histórico y contemporáneo del desarrollo económico del Ecuador*". Observatorio de la Economía Latinoamericana.
- Vitefama. (2017). *Vitefama*. Obtenido de <http://www.vitefama.com.ec/>
- WWF Global. (2015). *LA INDUSTRIA MADERERA VUELVE SUS OJOS HACIA AMÉRICA LATINA*. Washington: WWF.
- Zamora, M. (Diciembre de 2016). Distablasa. (A. Hernández, Entrevistador)

Zhiro's. (2016). *Información empresarial*. Obtenido de
<http://www.zhirosropaninos.com.ec>