

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y TURISMO**

**Trabajo de fin de carrera titulado:**

**“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN CLUSTER DE  
MIPYMES FABRICANTES DE MUEBLES DE MADERA, EN EL  
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, PARROQUIA  
CALDERON, PARA SU EXPORTACION AL MERCADO  
VENEZOLANO.”**

**Realizado por:**

**Miguel Ángel Pontón Aguilar**

**Director del proyecto:  
Ing. Alexandra Fernández.**

**Como requisito para la obtención del título de:**

**INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**Quito, Julio del 2013**

## **DECLARACIÓN JURAMENTADA**

Yo Miguel Ángel Pontón Aguilar, titular de la cédula de ciudadanía # 1718837535, egresado de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Turismo, en la carrera de Ingeniería Comercial, con Mención en Negocios Internacionales, declaro que el presente documento es fruto del esfuerzo propio, que la información que en el mismo se expone ha sido debidamente verificada y obtenida de fuentes fidedignas, así mismo que este trabajo no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional.

---

**Miguel Ángel Pontón Aguilar**

CC.1718837535

Quito, 21 de JULIO del 2013

## **LOS PROFESORES INFORMANTES**

El presente trabajo de investigación de fin de carrera, titulado:  
“PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN CLUSTER DE MIPYMES FABRICANTES DE  
MUEBLES DE MADERA, EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, PARROQUIA  
CALDERON, PARA SU EXPORTACION AL MERCADO VENEZOLANO.”

**MIGUEL ÁNGEL PONTÓN AGUILAR**

Como requisito para la obtención del título de  
INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

ha sido dirigido por el profesor

ING. ALEXANDRA FERNANDEZ

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor.

.....  
ING. ALEXANDRA FERNANDEZ

**Directora**

Los profesores informantes

Mgs. Carmen Amelia Coral.

Mgs. Lizbeth Suarez.

Después de revisar el trabajo escrito presentado,  
lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador.

.....  
PROF. 1

.....  
PROF. 2

## **DEDICATORIA**

### ***A Dios.***

En primer lugar dedico este trabajo al Padre todo poderoso, por darme la vida, porque con ese amor divino ha sabido sostenerme durante toda mi vida, por estar siempre a mi lado en todos los desiertos y paraísos, el me sostuvo y me dio la fortaleza para llegar a la meta.

### ***A mis Padres.***

Por su paciencia, por su comprensión, por inculcarme valores que han hecho de mí un hombre de bien, por enseñarme que nada es imposible de conseguir si se lucha y se persevera, pero sobre todo por demostrarme día a día ese puro e inmedible amor de Padres. Éste logro es de ustedes, ya que es simplemente el reflejo de todo su esfuerzo.

### ***A mis Hermanos.***

Por su preocupación, cariño y apoyo, por confiar en mis capacidades y alentarme a diario a cumplir mis objetivos.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por protegerme y guiarme, por darme la fortaleza para continuar y no desmayar en el intento, por darme la oportunidad de estar presente en este momento tan especial en mi vida.

A mi Madre por ser mi ejemplo de vida, agradezco su paciencia y apoyo incondicional, por sus oraciones y desvelos, por su sacrificio y maravilloso amor, por estar todo el tiempo a mí lado motivándome y enseñándome conquistar mis sueños.

A mi Padre por apoyarme siempre, por transmitirme sin egoísmo toda su sabiduría, por su paciencia y dedicación, por ser un ejemplo de lucha, tenacidad y superación, gracias por ser humilde, por brindarme todo su amor y amistad.

A la Universidad Internacional SEK, por impartirme a través de su excelente cuerpo docente todos los conocimientos necesarios que me han permitido convertirme en un Profesional.

A la Ingeniera Alexandra Fernández, directora de tesis, por sus valiosas sugerencias y guía a lo largo de este proyecto.

Un agradecimiento especial a Cristian Riofrío (Director Ejecutivo - AIMA) y Ricardo Zambrano (Representante Nacional Consorcios de Exportación - MIPRO) por la valiosa información y ayuda.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo central de la presente tesis es analizar la aplicabilidad de un modelo de gestión de la competitividad llamado Clúster, en MIPYMES fabricantes de muebles de madera, en el Distrito Metropolitano de Quito, Parroquia Calderón, identificando la oportunidad de exportar sus productos al mercado Venezolano.

El problema principal de las MIPYMES mencionadas, es su incapacidad de competir en un entorno globalizado donde los consumidores de este tipo de productos son cada vez más exigentes, la capacidad de innovación en el diseño de los productos, organización del trabajo, estrategias de ventas, así como también del cumplimiento de los estándares de calidad a nivel local y mundial, son factores del éxito que en la actualidad no están presentes en los productores del sector analizado.

La inmadurez del sector con respecto a la asociatividad complica la tarea de implementar a corto plazo un Clúster en la parroquia Calderón, pese a identificar una oportunidad de negocio mediante la investigación del mercado Venezolano, actualmente las MIPYMES productoras de muebles de madera, no presentan las condiciones necesarias para exportar sus productos.

Es muy importante contar con una sólida base de confianza entre los productores que formaran parte de un modelo asociativo, siendo esta el principal factor determinante del éxito o fracaso del mismo, es por esto que la presente propuesta está enfocada en facilitar la etapa de gestación del Clúster, para que este pueda ser considerado como una estrategia de competitividad para productores de muebles a largo plazo.

## **SUMMARY**

The central objective of this thesis is to analyze the applicability of a competitiveness model called Cluster in MIPYMES wooden furniture manufacturers in the Metropolitan District of Quito, Parish Calderon, identifying the opportunity to export their products to the Venezuelan market.

The main problem of MIPYMES mentioned, is their inability to compete in a globalized environment where consumers of these products are becoming more demanding, the capacity for innovation in product design, work organization, sales strategies, as well as compliance with quality standards locally and globally, are success factors that currently are not present in the analyzed sector producers.

The immaturity of the sector with regard to the association complicates the task of implementing a cluster at short term in the parish Calderón, despite identifying a business opportunity through market research of Venezuela; MIPYMES currently producing wooden furniture do not have the conditions to export their products.

It is very important to have a solid foundation of trust between producers who want to be part of a partnership model, being this the main determinant of the success or failure of it, which is why this proposal is focused on facilitating the stage of gestation of a cluster, so that it can be considered in the long run as a competitiveness strategy for furniture manufacturers.

# ÍNDICE

## Tabla de contenido

DECLARACIÓN JURAMENTADA.....	ii
LOS PROFESORES INFORMANTES .....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN EJECUTIVO.....	vi
SUMMARY.....	vii
ÍNDICE.....	viii
LISTA DE TABLAS .....	xiv
LISTA DE GRÁFICOS .....	xv
LISTA DE CUADROS .....	xvi
1. CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1 Análisis PESTEL.....	1
1.1.1.1 Factores Políticos - Legales .....	1
1.1.1.2 Factores Económicos.....	3
1.1.1.3 Factores Socio-Culturales.....	6
1.1.1.4 Factores Tecnológicos.....	9
1.1.1.5 Factores Ecológicos.....	10
1.1.2 Análisis de Competidores.....	11



1.1.3	Análisis de Proveedores.....	11
1.2	ANÁLISIS DEL SECTOR MANUFACTURERO DE MUEBLES EN EL ECUADOR.....	16
1.2.1	Determinantes de la Estratégica competitiva.....	18
1.2.1.1	Amenazas de Nuevas Incorporaciones.....	18
1.2.1.2	Rivalidad entre los competidores existentes.....	18
1.2.1.3	Poder de Negociación de los Compradores.....	18
1.2.1.4	Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	19
1.3	ANÁLISIS FODA.....	20
1.4	DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA.....	21
1.5	PRONÓSTICO.....	23
1.6	CONTROL DEL PRONOSTICO.....	23
1.7	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	23
1.8	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	23
1.9	OBJETIVO GENERAL.....	24
1.10	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	24
1.11	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
1.11.1	Justificación Práctica.....	24
2.	CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	26
2.1	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	26
2.1.1	La Ventaja Competitiva (Michael Porter).....	26
2.1.2	La Teoría de la Ventaja Absoluta.....	27
2.1.3	Teoría de las semejanzas entre países.....	27

2.1.4	Teoría de localización y de geografía económica.....	28
2.1.5	Teoría de los encadenamientos hacia atrás y hacia adelante. ....	29
2.1.6	Teoría de la Interacción y los distritos industriales. ....	29
2.1.7	El Diamante de Porter.....	30
2.1.8	Teoría de movilidad de los factores.....	31
2.2	MARCO CONCEPTUAL .....	31
2.2.1	La Globalización.....	31
2.2.2	Las Economías de Escala.....	32
2.2.3	Asociatividad. ....	32
2.2.4	MIPYMES. ....	32
2.2.5	Informalidad.....	33
2.2.6	Competitividad.....	34
2.2.7	División del Trabajo. ....	34
2.2.8	Productividad. ....	34
2.2.9	Innovación: .....	34
2.2.10	Tipos de modelos de Agrupación. ....	35
2.2.10.1	Consortios de Exportación. ....	35
2.2.10.2	Clúster.....	36
	• Beneficios de un cluster.....	38
2.2.10.3	Cooperativa.....	38
	• Cooperativas de Producción. ....	39
	• Cooperativas de Crédito.....	39
	• Cooperativas de Servicios.....	40
	• Cooperativa de Transporte.....	40
2.2.11	Tendencias Actuales del Mercado De Muebles.....	40

2.2.12	Clasificación de los Muebles De Madera. ....	41
2.2.12.1	Muebles de Dormitorio. ....	41
2.2.12.2	Muebles de Comedor. ....	41
2.2.12.3	Muebles de Sala. ....	42
2.2.12.4	Muebles de Oficina. ....	42
2.2.12.5	Otros Muebles y productos de la Madera. ....	42
3.	CAPITULO III: ESTUDIO DE MERCADO. ....	43
3.1	ANÁLISIS DEL MERCADO EXTERNO. ....	43
3.1.1	Selección de Mercado. ....	43
3.2	ANÁLISIS DEL MERCADO VENEZOLANO. ....	50
3.2.1	Factores Económicos. ....	50
3.2.1.1	Producto Interno Bruto ....	50
3.2.1.2	Balanza Comercial. ....	51
3.2.1.3	Inflación ....	52
3.2.1.4	Desempleo. ....	54
3.2.2	Factor Político. ....	54
3.2.3	Factores Culturales. ....	55
3.2.4	Factores Sociales. ....	56
3.3	ACCESIBILIDAD AL MERCADO. ....	57
3.3.1	Demanda Actual y Demanda Potencial ....	57
3.3.1.1	Tendencias de Consumo Venezolano. ....	58
3.4	ARANCELES Y PREFERENCIAS. ....	59
3.5	PRINCIPALES REQUERIMIENTOS PARA EXPORTAR A VENEZUELA... 59	
3.5.1	INCOTERMS. ....	60

3.5.2	Garantías.....	61
3.6	LOGÍSTICA.....	61
3.7	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MERCADO VENEZOLANO.....	63
3.7.1	Factores exógenos.....	63
3.7.1.1	Oportunidades.....	63
3.7.1.2	Amenazas.....	64
4.	CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA APLICABILIDAD DE IMPLEMENTAR UN CLÚSTER DE MIPYMES FABRICANTES DE MUEBLES DE MADERA, EN LA PARROQUÍA CALDERÓN.....	65
4.1	CARACTERIZACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACION ACTUAL DEL SECTOR.....	65
4.1.1	Principales Características Del Cluster.....	65
4.1.2	Características de la Población Beneficiaria.....	66
4.1.3	Encuesta.....	69
4.1.4	Muestra.....	69
4.1.5	Modelo de encuesta.....	70
4.1.6	Principales resultados obtenidos del procesamiento de datos.....	71
4.2	DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....	71
4.2.1	Ventajas del Sector.....	71
4.2.2	Ventajas del Estado.....	72
4.2.3	Situación Problemática.....	73
4.2.3.1	Análisis de Involucrados.....	73
4.2.3.2	Árbol de Problemas.....	76
4.2.3.3	FODA del Sector.....	77
4.3	RESULTADO DEL ANÁLISIS DE APLICABILIDAD DE UN CLUSTER.....	78

4.4	OPERATIVIDAD DEL CLUSTER.....	78
4.4.1	Marco Legal.....	79
4.4.1.1	Nombre o Razón Social.....	80
4.4.1.2	Titularidad de propiedad de la Empresa.....	80
4.4.2	Tipo de Empresa.....	83
4.4.2.1	Direccionamiento Estratégico.....	83
4.4.2.2	Enfoque Gerencial.....	88
4.4.2.3	Organización Administrativa.....	88
4.4.3	Cohesión de Grupo y Agenda Común de Acción.....	90
4.4.3.1	Socialización y Sensibilización.....	91
4.4.3.2	Capacitación.....	91
4.4.3.3	Financiamiento y mejora de la Competitividad.....	92
4.4.3.4	Especialización.....	93
4.4.3.5	Mejora de los Costos de Producción.....	94
4.4.3.6	Ventajas de Proveedores.....	94
4.4.3.7	Optimización de Procesos.....	95
4.4.4	Costos de las actividades previas a la implementación del clúster.....	95
5.	CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	98
5.1	CONCLUSIONES.....	98
5.2	RECOMENDACIONES.....	99
	BIBLIOGRAFÍA.....	101
	ANEXOS.....	103
	ANEXO 1.....	104
	ANEXO 2.....	105

ANEXO 3 .....	121
ANEXO 4 .....	124
ANEXO 5 .....	125

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1.1 Exportaciones totales del Ecuador con sus principales Socios Comerciales Enero – Febrero 2011/2012.....	2
Tabla 3.1 Exportaciones Ecuatorianas de Muebles.....	43
Tabla 3.2 Indicadores Generales de Mercados Potenciales considerados en la Matriz de Selección.....	46
Tabla 3.3 Matriz de Selección de mercado.....	47
Tabla 3.4 Resumen de la Matriz de selección de mercado.....	47
Tabla 3.5 Principales países Exportadores de Muebles.....	48
Tabla 3.6 Balanza Comercial Venezuela – Mundo.....	51
Tabla 3.7 Índice nacional de precios al consumidor y núcleo inflacionario.....	53
Tabla 3.8 Evolución exportaciones ecuatorianas de muebles, periodo 2008 - 2012.....	57
Tabla 3.9 Puertos más importantes de Venezuela.....	62
Tabla 3.10 Comunicaciones por Carretera .....	62
Tabla 4.1. Matriz de Selección del Nombre del Clúster.....	80

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Producto Interno Bruto, PIB, Ingreso per cápita anual. ....	4
Gráfico 1.3 % Desempleo Ecuador Septiembre 2008 hasta Marzo 2012. ....	6
Gráfico 1.4 Remesas de trabajadores Recibidas 2009-2012 .....	7
Gráfico 1.5 Ranking de segmentos consumo y destino de los créditos de la banca.....	8
Gráfico 1.6. Talleres Artesanales en Ecuador. ....	20
Gráfico 2.1 Las Fuerzas que moldean la competencia de un Sector. ....	26
Gráfico 2.2 El Diamante de la Economía de Porter. ....	30
Gráfico 2.3. Formación de un Consorcio de Exportación. ....	35
.....	36
Gráfico 2.4. Formación de un Consorcio de promoción de Exportaciones.....	36
Gráfico 3.1 Principales destinos de las Exportaciones Ecuatorianas. ....	44
Gráfico 3.2 PIB Trimestral a Precios.....	50
Gráfico 3.3 Inflación de Venezuela Enero 2012 a Septiembre 2012. ....	53
Gráfico 3.4 Determinantes de la Cultura. ....	55
Gráfico 3.5. Exportaciones Ecuatorianas de Muebles de Madera para Oficina período 2009 – 2012. ....	58
Gráfico 3.6 Proceso de nacionalización de importaciones Venezuela 2013. ....	60
Gráfico 4.1 Árbol de Problemas: Implementación de un Clúster en la P. Calderón. ....	76
Gráfico 4.2 Base Legal Asociatividad. ....	79
Gráfico 4.3. Mapa Estratégico del clúster “MADESIGN MUEBLES DE OFICINA S.A”	87

Gráfico 4.4 Organigrama estructural del Clúster.....	88
Gráfico 4.5 Organigrama funcional del Clúster. ....	90
Gráfico 4.6 Proceso productivo Elaboración de muebles de Madera MYPES. ....	93

## **LISTA DE CUADROS**

Cuadro 1.1 Competitividad del Subsector de la Transformación y Comercialización de la madera en el Ecuador. ....	20
Cuadro 1.2. FODA Sector Maderero.....	21
Cuadro 2.1 Clasificación de MIPES, mediana y grandes empresas.....	33
Cuadro 2.2 Clasificación de clúster de acuerdo a la forma de cooperación Industrial.....	37
Cuadro 2.3. Tipos de Cooperativas de Producción. ....	39
Cuadro 4.1. Calderón y DMQ: Distribución de la PEA por ramas de Actividad Económica y Coeficiente de Localización .....	67
Cuadro 4.2 Principales Sectores de actividad económica, considerado a tres dígitos CIU: ocupación, establecimientos, ingresos (en dólares).....	68
Cuadro 4.3 Establecimientos por tamaño según criterios de empleo e ingresos anuales. ...	69
Cuadro 4.4 Pichincha. Principales negocios actuales y su peso relativo en la Región 2. ...	72
Cuadro 4.5 Áreas de Intervención principales desafíos e instrumentos. ....	73
Cuadro 4.6 Matriz de Involucrados. ....	75
Cuadro 4.7 Matriz FODA MIPYMES fabricantes de muebles Parroquia Calderón.....	77
Cuadro 4.8 Comparación entre Compañía Limitada y Sociedad Anónima. ....	82
Cuadro 4.9 Fortalezas y Debilidades Clúster. ....	85
Cuadro 4.10 Costos de las actividades previas a la implementación del Clúster.....	97



# 1. CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

### 1.1.1 Análisis PESTEL.

En un entorno cambiante como el de hoy en día, los empresarios sienten la necesidad de contar con información de calidad y herramientas que les permitan anticiparse a eventos que puedan afectar a sus negocios de forma negativa, todo esto con la finalidad de tener una base para la toma de decisiones, las cuales están orientadas hacia la prevalencia de los mismos en el tiempo. Es por esto que un análisis de los principales factores que influyen en el entorno, contribuye al sustento para el desarrollo de este proyecto.

#### 1.1.1.1 Factores Políticos - Legales

El gobierno del actual Presidente Econ. Rafael Correa Delgado, ha puesto fin a un periodo de inestabilidad política que vivimos los ecuatorianos desde el año 1996; llegando a completar en el mes de enero del 2012; 5 años consecutivos en el poder. Su planificación económica está orientada en base al plan nacional del Buen Vivir.

En la actualidad los ciudadanos ecuatorianos, contamos con la Ley Orgánica de control y poder del mercado (Antimonopolio), cuya finalidad es evitar la “desigualdad y abuso de poder por parte del mercado”, lo cual es “beneficioso” sobre todo para las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales presentan un mayor grado de vulnerabilidad en un entorno tan competitivo.

En cuanto a las relaciones internacionales, existe un deterioro de las mismas debido a la discrepancia ideológica del actual gobierno con países como: Estados Unidos, Brasil, Chile entre otros, los cuales a lo largo de la historia se han convertido; como es el caso de EE.UU; en los principales socios comerciales del país, al cual se destinaron el 44,6% de las exportaciones totales, en el periodo Enero-Febrero del 2012, cifra que superó en 7% a la reflejada en el mismo periodo del año 2011 (37,4%), como se muestra en la **Tabla 1.1**. Esta coyuntura podría generar un alto impacto al país, ya que son significativas las exportaciones que se pueden perder, si se rompen estos lazos. Por otro lado se han

fortalecido las relaciones con países como Cuba, Venezuela, Nicaragua e Irán los cuales se alinean a la tendencia socialista que tanto promueve este gobierno.

**EXPORTACIONES TOTALES DEL ECUADOR CON SUS PRINCIPALES SOCIOS COMERCIALES**  
**Toneladas métricas y valor FOB en miles de USD, Enero – Febrero 2011 /2012**

		Exportaciones Enero - Febrero 2011			Exportaciones Enero - Febrero 2012		
		TM	FOB	Part. v/.FOB	TM	FOB	Part. v/.FOB
<b>Totales</b>		<b>4,613,598</b>	<b>3,322,175</b>	<b>100%</b>	<b>4,984,363</b>	<b>4,074,688</b>	<b>100%</b>
1	Estados unidos	1,850,963	1,241,420	37.4%	2,271,913	1,819,059	44.6%
2	Panamá	565,371	328,891	9.9%	554,807	400,867	9.8%
3	Perú	458,701	300,596	9.0%	349,619	285,328	7.0%
4	Rusia	241,002	144,474	4.3%	250,288	116,358	2.9%
5	Chile	125,666	81,013	2.4%	67,614	180,861	4.4%
6	Venezuela	237,347	198,954	6.0%	100,264	133,126	3.3%

**Tabla 1.1 Exportaciones totales del Ecuador con sus principales Socios Comerciales Enero – Febrero 2011/2012.**

**Fuente:** BCE.

**Adaptado por:** Autor.

Una posición reacia de nuestro gobierno frente a los tratados de libre comercio con EE.UU y la Unión Europea, nos dificulta el ingreso a estos mercados, otros países nos llevan ventaja al contar con estos, por otro lado, en un artículo electrónico publicado en la página web de la embajada de Ecuador en Rusia, se advierte que nuestro país ha optado por una política comercial orientada a la cooperación internacional, la búsqueda de nuevos mercados en países como: Turquía, Irán, Rusia, así como las fuertes relaciones comerciales con países miembros del ALBA ;como es el caso de Venezuela; donde las importaciones de Cacao desde nuestro país se han incrementado. También se destaca el apoyo a las MIPYMES, mediante programas de promoción de exportaciones, como la iniciativa de “Exporta-Fácil” a través del Courier Nacional (Correos del Ecuador), y dándose a conocer mediante la participación en ferias comerciales en más de 24 países.

Según el Centro de Estudios y Análisis de la Cámara de Comercio de Quito (CEA-CCQ), las nueve reformas tributarias aplicadas desde el 2007 han generado más y mayores impuestos. En el 2006, cuatro impuestos eran la base de recaudación: Impuesto a la Renta,

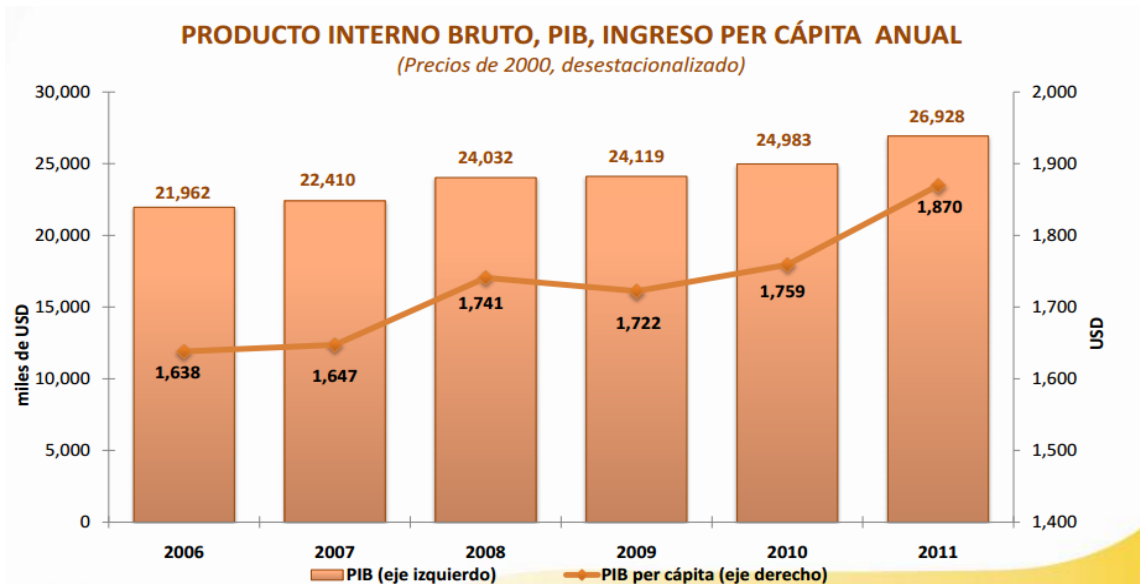
IVA, ICE e Impuestos a los vehículos. Al 2012, los ecuatorianos deben pagar, además, el Impuesto a la Salida de Divisas (ISD), que pasó del 0,5% al 5%, con un incremento de la tarifa del 1.000%. Según un artículo publicado por el diario el universo, las previsiones del Servicio de Rentas Internas (SRI), son que la carga tributaria tradicional pasará del 13,6% del año 2010, al 15 % hasta el año 2013. Este escenario es alarmante para el sector productivo que se ve afectado por una política fiscal, que en teoría está enfocada a fortalecer al Sector Público, la cual busca canalizar la inversión mediante la recaudación fondos provenientes de mayores impuestos, pero que a su vez genera incertidumbre y ahuyenta la inversión, con incentivos insuficientes para los inversionistas, provocando un estancamiento en la producción y el aumento del consumo.

La aparente estabilidad política, así como el apoyo del gobierno hacia las MIPYMES con políticas de sustitución de importaciones y promoción de exportaciones, forjan un escenario positivo y de oportunidades para la implementación de un Cluster en nuestro país; por otro lado, los niveles crecientes de impuestos afectan a los nuevos emprendimientos del sector, la desventaja de no contar con tratados de libre comercio nos dejan en desventaja frente a los demás países lo que dificulta el ingreso de nuestros productos en nuevos mercados.

#### **1.1.1.2 Factores Económicos.**

Nuestro país ha experimentado un crecimiento económico en los últimos años, según datos presentados por el Banco Central del Ecuador (BCE), en un informe coyuntural publicado en su portal electrónico, con corte al mes de Agosto del 2012. Uno de los indicadores macroeconómicos; más utilizados; por los economistas para analizar el bienestar económico de la población de un país, es el PIB, el cual mide el total de la producción de bienes y la prestación de servicios durante un año. Como se puede apreciar en el gráfico 1.1, hemos crecido en promedio 3,76% por año desde el 2006, llegando a registrar a finales del 2011 un histórico crecimiento del 7.8% que según el mismo informe, se debe al

impulso del consumo privado, el aumento del crédito y la mejora de los indicadores laborales.



**Gráfico 1.1** Producto Interno Bruto, PIB, Ingreso per cápita anual.

Fuente: BCE

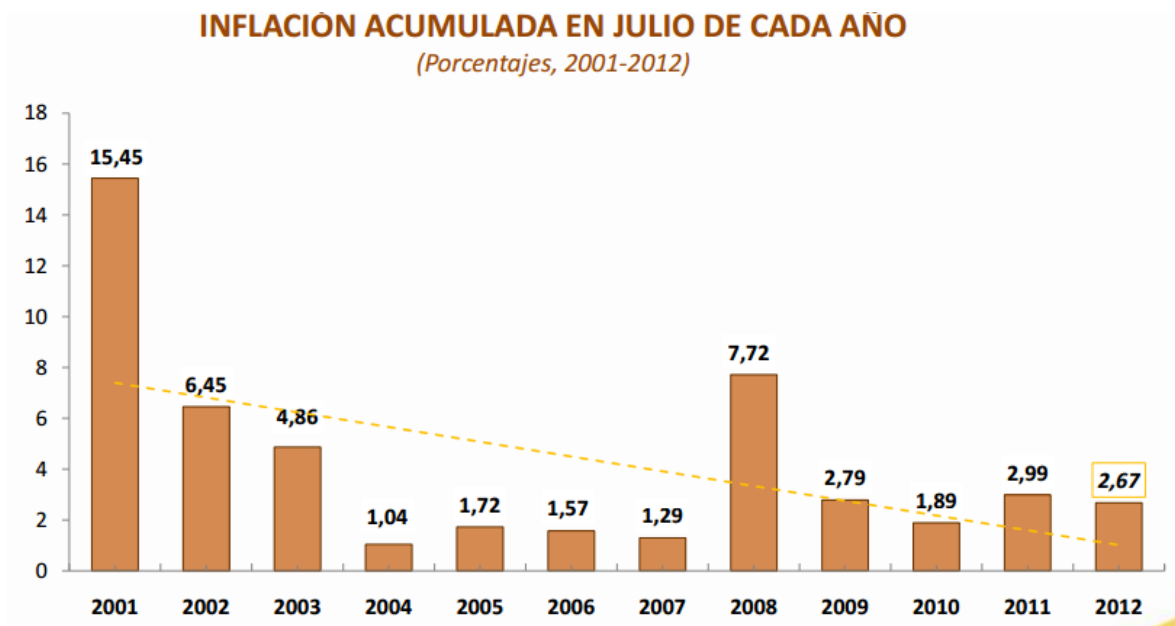
Elaborado por: Dirección de Estadística Económica.

El incremento de la inversión pública ha sido evidente durante estos años, así como también una desaceleración en la inversión privada, producto de elevados niveles en tasas de interés en consecuencia del aumento en la demanda de créditos de consumo y productivos, así como también los elevados precios del barril de petróleo. En el mercado laboral también se evidencia la mano del gobierno, se han creado varios ministerios y por ende plazas de trabajo, mientras que en el sector privado se advierte un descenso.

El agresivo gasto público va acompañado de una política fiscal estricta, y un sistema tributario eficiente el cual ha conseguido una recaudación histórica, pero no suficiente para cubrir su déficit. En los últimos años el estado ha destinado una gran parte de recursos al sector petrolero, el cual se ha convertido en el soporte de nuestra economía debido a elevados precios por barril, lo que nos ubicó en las primeras posiciones en el Rankin de crecimiento económico; entre los países latinoamericanos; a finales del año 2011.

Como se muestra en el gráfico 1.2, la inflación acumulada en el mes de julio del 2012, alcanzó el 2,67%, cifra algo inferior comparada con el mismo mes del año 2011 (2,99%),

pero superior en 1,38% al año 2007, esto se debe principalmente al aporte positivo de bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes, Restaurantes y Hoteles y Transporte.



**Gráfico 1.2 Inflación Acumulada en Julio desde el año 2001 hasta el 2012**

**Fuente:** BCE

**Elaborado por:** Dirección de Estadística Económica.

Según un boletín económico de la Cámara de Comercio de Guayaquil, la sostenibilidad del modelo de crecimiento económico con el que contamos actualmente, “se basa en la capacidad del gobierno de financiar el gasto, y las fuentes de financiamiento son tres: impuestos, ingresos petroleros y deuda (impuestos futuros)”. Los peligros que se prevén a corto plazo para las empresas y la economía, son principalmente: los continuos cambios de leyes y reformas tributarias, nuevos impuestos a los exportadores, la caída del precio del petróleo, disminución de remesas por crisis en países desarrollados, entre otras.

El aumento de la inflación disminuye el poder adquisitivo de los consumidores, lo que puede provocar una contracción de la demanda de muebles, la gestión del gobierno para invertir en sectores de mayor prioridad; como son: la educación, la salud y la infraestructura del país, excluyen en cierta forma a los productos que el presente proyecto pretende comercializar.

### 1.1.1.3 Factores Socio-Culturales.

#### RESUMEN NACIONAL DE LOS INDICADORES DE MERCADO LABORAL

CLASIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN	2008 Sep.	2008 Dic.	2009 Mar.	2009 Jun.	2009 Sep.	2009 Dic.	2010 Mar.	2010 Jun.	2010 Sep.	2010 Dic.	2011 Mar.	2011 Jun.	2011 Sep.	2011 Dic.	2012 Mar.
Población en Edad de Trabajar (PET)	82.0%	81.7%	81.9%	82.1%	82.5%	82.9%	83.0%	83.6%	83.5%	84.0%	84.5%	84.6%	83.5%	83.7%	83.9%
Población Económicamente Activa (PEA)	60.6%	58.3%	60.2%	60.2%	57.9%	57.1%	59.1%	56.6%	57.2%	54.6%	55.5%	54.6%	55.2%	55.4%	57.2%
Ocupados	92.9%	92.7%	91.4%	91.7%	90.9%	92.1%	90.9%	92.3%	92.6%	93.9%	93.0%	93.6%	94.5%	94.9%	95.1%
Ocupados No clasificados	0.4%	0.3%	0.7%	1.7%	2.1%	2.8%	2.0%	1.6%	1.0%	1.2%	1.8%	1.3%	0.9%	0.8%	1.3%
Ocupados Plenos	41.1%	43.6%	38.8%	38.4%	37.1%	38.8%	37.6%	40.3%	41.9%	45.6%	41.2%	45.6%	47.9%	49.9%	49.9%
Subocupados	51.4%	48.8%	51.9%	51.6%	51.7%	50.5%	51.3%	50.4%	49.6%	47.1%	50.0%	46.7%	45.7%	44.2%	43.9%
Visibles	9.7%	9.3%	10.9%	10.5%	11.4%	10.3%	12.1%	10.6%	10.2%	9.5%	10.5%	8.5%	8.6%	7.6%	8.8%
Otras formas	41.8%	39.5%	41.0%	41.2%	40.3%	40.2%	39.3%	39.8%	39.4%	37.7%	39.5%	38.3%	37.1%	36.7%	35.1%
Desocupados/Desempleados	7.1%	7.3%	8.6%	8.3%	9.1%	7.9%	9.1%	7.7%	7.4%	6.1%	7.0%	6.4%	5.5%	5.1%	4.9%
Cesantes	4.7%	4.5%	6.6%	6.3%	6.9%	5.5%	6.7%	4.9%	5.8%	4.2%	5.2%	4.4%	4.7%	3.3%	4.0%
Trabajadores Nuevos	2.3%	2.8%	2.0%	2.0%	2.1%	2.5%	2.4%	2.8%	1.7%	1.9%	1.8%	1.9%	0.8%	1.8%	0.9%
Desempleo Abierto	5.4%	5.2%	6.9%	6.8%	7.2%	6.0%	7.4%	5.9%	6.1%	4.5%	5.7%	5.1%	4.8%	3.9%	4.2%
Desempleo Oculto	1.6%	2.1%	1.7%	1.6%	1.9%	1.9%	1.7%	1.8%	1.3%	1.6%	1.3%	1.2%	0.7%	1.2%	0.6%
Población Económicamente Inactiva (PEI)	39.4%	41.7%	39.8%	39.8%	42.1%	42.9%	40.9%	43.4%	42.8%	45.4%	44.5%	45.4%	44.8%	44.6%	42.8%

Tabla 1.2 Resumen Nacional de los indicadores de Mercado Laboral

Fuente: BCE

Elaborado por: Dirección de Estadística Económica.

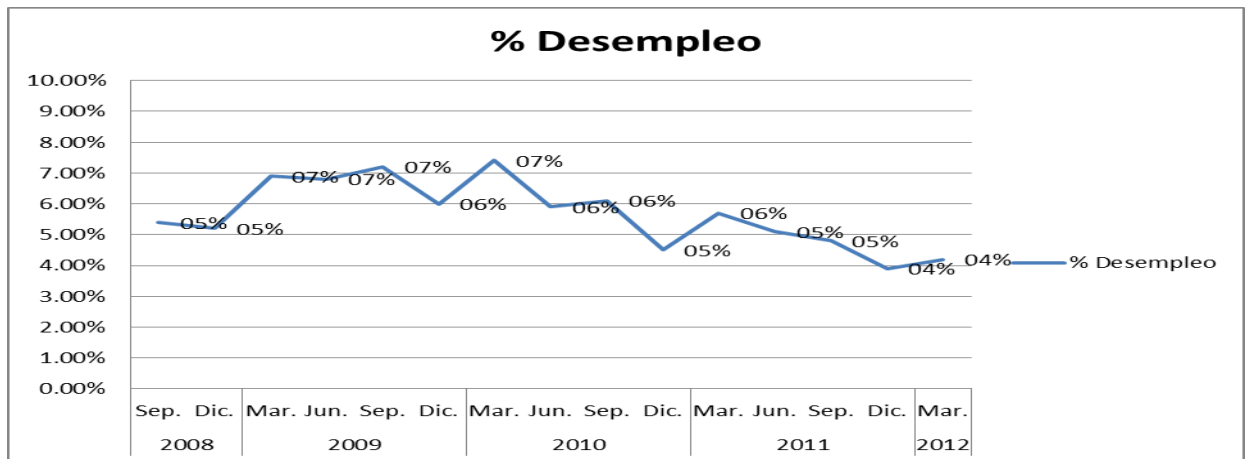
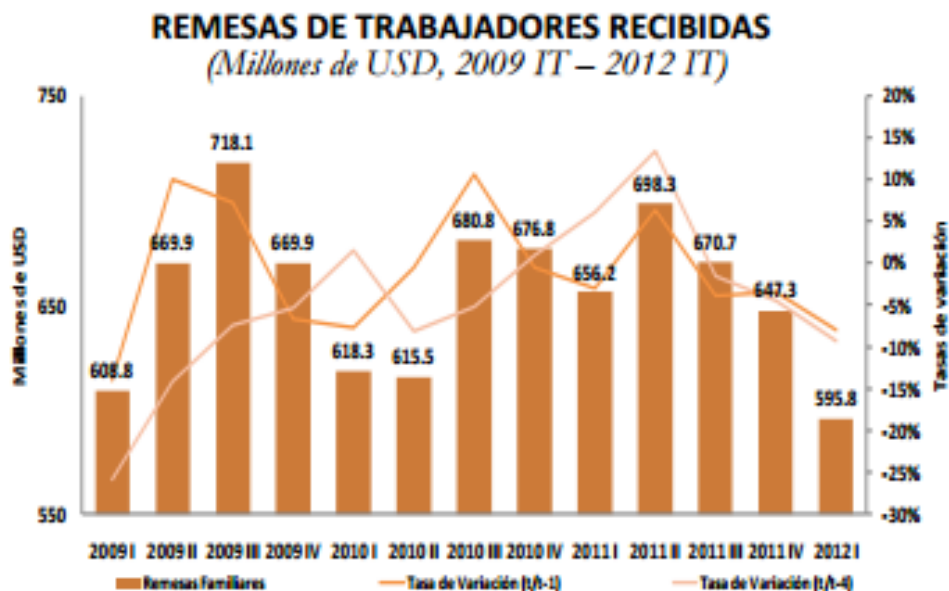


Gráfico 1.3 % Desempleo Ecuador Septiembre 2008 hasta Marzo 2012.

Fuente: BCE

Elaborado por: Dirección de Estadística Económica.

Como se observa en la tabla 1.2 y el gráfico 1.1 respectivamente, existe una tendencia a la baja del desempleo en los últimos años, esto resulta ser bueno para la economía ya que al contar con fuentes de trabajo, se genera mayores ingresos los cuales son destinados al consumo de bienes y servicios.



**Gráfico 1.4 Remesas de trabajadores Recibidas 2009-2012**  
Fuente: BCE  
Elaborado por: Dirección Estadística y Estudios Económicos.

En el primer trimestre del año 2012, se aprecia una reducción del 6,6% de las remesas enviadas por emigrantes ecuatorianos, esto comparado con el primer trimestre del año 2011, la reducción se debe a los problemas económicos de los principales países desarrollados como son: EE.UU, España, Italia, entre otros, donde residen nuestros compatriotas. Esta situación genera una disminución del circulante afectando directamente a la liquidez del sistema financiero.

En su artículo, La Revista Líderes (2012), sostiene que en nuestro país existe una cultura consumista dejando en segundo plano el ahorro, la cual está provocada por un sistema financiero saludable, que ha incrementado la colocación de préstamos debido a niveles crecientes de liquidez en el mercado. También es importante mencionar que el aumento del consumo, se debe al incremento de la emisión de tarjetas de crédito; que según la Superintendencia de Bancos, se ha incrementado en un 47% desde el año 2008. El

descontrol en los niveles de consumo y la falta de ahorro, traen consigo un grave problema como es el sobreendeudamiento, que a su vez genera un deterioro en la cartera del sistema financiero.



**Gráfico 1.5 Ranking de segmentos consumo y destino de los créditos de la banca.**  
Fuente: Revista Líderes 19/03/2012  
Elaborado por: Diners Club Ecuador / Superintendencia de Bancos y Seguros.

Como se puede apreciar en el gráfico 1.5; los Supermercados, Academias, Repuestos y talleres, entre otros, lideran los segmentos de preferencia al consumo de los ecuatorianos, en el mismo gráfico; también podemos inferir, que los principales destinos de crédito son: productivo, con el 50,3% de participación sobre el total, seguido por consumo 33%, vivienda 8.7% y Microempresa 8%, claramente se evidencia una actitud orientada al consumo de bienes y servicios.

El actual escenario de nuestro país, puede cambiar en el futuro, la actitud consumista resulta contraproducente al momento de enfrentar una crisis económica, por este motivo, se ve la necesidad de contar con políticas orientadas a incentivar el ahorro y que promuevan la educación financiera de la población, sin embargo, esto resulta beneficioso para el presente proyecto, porque solucionaría uno de los problemas que enfrentan las MIPYMES, que es, el acceso al crédito que ayudan a los productores a emprender, desarrollarse y crecer.



#### 1.1.1.4 Factores Tecnológicos.

(Real Academia Española, 2009, “4”, párr. 4) define a la tecnología como: “Conjunto de los instrumentos y procedimientos industriales de un determinado sector o producto”. Como se puede observar en el cuadro 1.1, la falta de investigación y desarrollo en el subsector de la transformación y comercialización de la madera, esto se debe a que la mayoría de las empresas son pequeñas; conformadas por familias que carecen de conocimientos de productividad, calidad y planificación estratégica, así como también de la falta de recursos financieros e inversión.

<b>FODA</b> <b>SUBSECTOR DE LA TRANSFORMACIÓN Y</b> <b>COMERCIALIZACIÓN DE LA MADERA</b> <b>EN EL ECUADOR</b>	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tableros de buena calidad y competitivos</li> <li>• Situación geográfica (Logística)</li> <li>• Mano de obra barata (frente a lo internacional)</li> <li>• Fuentes de materia prima para la industria de tableros.</li> <li>• Diversidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de investigación y desarrollo</li> <li>• Falta de materias primas propias (Plantaciones)</li> <li>• Pocas empresas PYMES tecnificadas</li> <li>• Falta de desarrollo de Estrategias de Marketing</li> <li>• Productos sin sello verde</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad del País de sectores que generen divisas</li> <li>• Invertir en forestación asegurando la materia prima</li> <li>• Aprovechar Fondos de Organismos Internacionales</li> <li>• Apertura de nuevos mercados</li> <li>• Fondo de Inversión Forestal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industria China</li> <li>• Importación de muebles de mala calidad</li> <li>• Falta de políticas e incentivos de fomento para el sector</li> <li>• Crecientes exigencias técnicas del mercado internacional</li> <li>• Riesgo País</li> </ul>

**Cuadro 1.1 FODA Subsector de la transformación y comercialización de la madera en el Ecuador.**  
**Fuente: Ecuador Forestal**

La falta de capacitación y técnicas estandarizadas en el procesamiento de la madera, son una desventaja del sector, como se ve en el gráfico una de las amenazas, son las crecientes exigencias técnicas del mercado internacional.

En su informe, (Forestal, 2007, párr. 7), indica que “La industria ecuatoriana de contrachapado o tableristas está conformada por cinco fábricas, que se abastecen de bosques nativos y plantaciones forestales. La mayoría (60%) cuentan con excelente tecnología y otras (40%) disponen de una buena tecnología en proceso de modernización de sus plantas”. Esto es beneficioso para el sector debido a que cuenta con tableros de contrachapado de excelente calidad contribuyendo a mejorar los acabados del producto final a comercializar.

#### **1.1.1.5 Factores Ecológicos.**

En el Ecuador y en el mundo, se han adoptado normativas legales en pro del bienestar de la población y de la naturaleza, debido a la preocupación general sobre el impacto ambiental causado por el ser humano a nuestro planeta, es por esto que en el Distrito metropolitano de Quito, ha creado la ordenanza municipal 213, en la cual se encuentra el marco legal, sobre el cual se deben acoger los ciudadanos y las empresas que causen mediano o alto impacto al medio ambiente. La municipalidad, ha desarrollado guías prácticas ambientales por sector, con la finalidad de informar a los ciudadanos como pueden evitar la contaminación y a su vez cumplir con la normativa establecida. La Guía Práctica Ambiental Muebles (2011) indica que los problemas generados por este sector son:

- Contaminación Atmosférica por gases de combustión.
- Emisiones del proceso.
- Emisión de Ruido.
- Contaminación del Recurso Agua, por las descargas residuales no domésticas.
- Contaminación del Suelo Especialmente por la generación y manejo de residuos.

El presente plan deberá acogerse a la normativa vigente del Distrito Metropolitano de Quito, ya que la operación de las empresas de este sector se puede ver afectada por no cumplir la normativa legal establecida, y la necesidad de certificaciones como: ISO 14000 que son necesarias para cumplir las exigencias de un mercado global que se preocupa cada día más en la protección del medio ambiente.

### **1.1.2 Análisis de Competidores.**

La actividad de muebles dentro del mercado tiene un alto grado de competitividad, especialmente para el caso de empresas informales y con pequeños niveles de producción; logrando que no exista un predominio importante al momento de determinar precios por parte de los comerciantes. Las estrategias manejadas por los industriales son claramente enfocadas por estratos económicos y clases sociales. Las diferentes cámaras de comercio y asociaciones de artesanos generan con mayor regularidad eventos promocionales, logrando una mayor penetración hacia los consumidores de status medios y bajos.

En la última década existe un fuerte crecimiento de los muebles de plástico principalmente procedentes de China, lo cual se presenta como una amenaza considerable por su bajo precio y costo de mantenimiento. Los muebles metálicos (principalmente para oficina) son otro producto sustituto de menor relevancia. Desde el 2005 las importaciones de este tipo de productos se han ralentizado en el mercado nacional.

Muebles de fácil montaje: llamados también muebles de embalaje compacto están hechos de “componentes y conectores metálicos”; los componentes se producen en fábricas y se montan en el domicilio del cliente. Los componentes de fácil montaje están normalizados y se producen en series de distintos tamaños. El embalaje compacto reduce no sólo el volumen y los costos; sino también, el riesgo de que el mueble sufra daños en el almacén y en el transporte, generados principalmente en China.

### **1.1.3 Análisis de Proveedores.**

Según un listado publicado en el portal Web de la Asociación de Industriales de la Madera (AIMA), los principales proveedores en el sector maderero son:

- ACOSA: Tableros Aglomerados de Madera y MDF.



Aglomerados Cotopaxi S.A. (ACOSA) fue fundada en el año de 1978 por un grupo de empresarios visionarios liderados por el Sr. Juan Manuel Durini Palacios, quien había incursionado en la industria forestal y maderera 30 años antes. En el año 1979, Aglomerados Cotopaxi S.A. inicia su producción introduciendo en el Ecuador el tablero de partículas aglomeradas con una moderna línea de tecnología de punta, importada desde Alemania.

En el año 2008, Aglomerados Cotopaxi cumple 30 años de vida y consolida su liderazgo como la industria forestal más grande del Ecuador, con una producción anual que supera los 140.000 metros cúbicos. Cuenta con un patrimonio forestal de 12.500 hectáreas, de las cuales 11.000 hectáreas se encuentran plantadas con pino, radiata y pátula, y más del 30% restante está destinado a áreas protegidas para la conservación de ecosistemas propios de la zona, conservación de bosque nativo, protección de cuencas hidrográficas y otros beneficios ambientales.

- ARBORIENTE: Tableros Contrachapados.



Arboriente es una sociedad anónima legalmente constituida, dedicada a la producción de tableros contrachapados de madera, más conocidos como triplex. Su planta industrial se encuentra ubicada en la ciudad de Puyo, Provincia de Pastaza, y sus oficinas administrativas y de comercialización están en Ambato. La empresa se encuentra afiliada a la Cámara de Industrias de Tungurahua desde el año de 1.979 en que inicia sus actividades.

Arboriente nace en 1.978 ante la iniciativa de tres visionarios empresarios ambateños, los Señores: Hernán Vásconez Sevilla, Ing. Enrique Vásconez Sevilla y Bolívar Pacheco Salazar; quienes visualizan una gran oportunidad en la

transformación de la madera desde su estado natural hasta conformar un tablero contrachapado.

En vista de que la materia prima para ésta industria debía obtenerse de los bosques del Oriente Ecuatoriano, los promotores deciden instalar la planta en la ciudad de Puyo. Esta decisión se tomó a pesar de que esta región siempre ha sido marginada por parte de los Gobiernos de turno, manteniéndola con una infraestructura muy pobre en vialidad, servicios básicos, telecomunicaciones, etc.

- BOTROSA: Tableros Contrachapados – Chapa Decorativa.



ENDESA-BOTROSA es una industria forestal ecuatoriana, constituida con la finalidad de producir tableros contrachapados de madera, alistados, chapas decorativas y productos afines que cumplan exigentes normas de calidad, con mayor valor agregado, para el mercado nacional e internacional.

El objetivo principal de ENDESA-BOTROSA es mantenerse como líder en su ramo, mediante el constante desarrollo de su recurso humano y el uso de las mejores tecnologías disponibles para sus operaciones y el cuidado del medio ambiente, con una permanente preocupación por incrementar el recurso forestal, mediante programas de manejo sostenible tanto del bosque nativo como de plantaciones.

ENDESA-BOTROSA ofrece a sus accionistas, un continuo retorno por sus inversiones; a sus trabajadores, una retribución justa así como un ambiente de trabajo seguro, agradable y motivante. Se compromete a mantener excelentes

relaciones con sus proveedores y otras partes interesadas, así como cumplir con el marco legal nacional vigente, con los tratados internacionales de los que el país es signatario y los Principios y estándares de la Certificación Forestal Voluntaria.

- PINTULAC: Lacas y acabados para la madera.



Pintulac nace en 1984, con permanente vocación de servicio y asesoría personalizada convirtiéndose en la mejor alternativa dentro del mercado de pinturas y anexos de la construcción. En el año 2003 se fusiona con dos grandes empresas: Pinturas El Maestro con 18 años en el mercado y Pintulac con 16, conjugando este conocimiento y experiencia llegando a una alianza estratégica para estar más cerca de usted, consolidándose como líder en el mercado ecuatoriano.

En la actualidad contamos con 33 puntos de venta a nivel nacional, respaldados logísticamente con modernas bodegas en Quito, Cuenca, Ambato, y Santo Domingo, desde donde se distribuyen los productos de forma ágil y eficiente a través de nuestra propia flota de camiones. Apoyándonos en el recurso más importante de la empresa, que es nuestro capital humano de más de 550 empleados, quienes están formándose continuamente para brindarle un trato personalizado en asesoría profesional, servicio técnico, asesoría del color y capacitación, experiencia, logística y conocimiento nos han hecho depositarios de su confianza.

- EDIMCA: Comercialización de Tableros aglomerados, contrachapados, puertas, pisos, parquet, duelas, paneleados.



A mediados de los años 30, a muy temprana edad Juan Manuel Durini Palacios empezó a trabajar en el mundo de la madera, como comprador de productos necesarios para la construcción de obras, que su padre el Arquitecto Francisco Manuel Durini llevaba a cabo.

En 1976 se funda Enchapes Decorativos, ENDESA, empresa que se dedica a la fabricación de tablero contrachapado Triplex y en 1978, Aglomerados Cotopaxi S.A. para la fabricación de tableros aglomerados de partículas; tableros que se comercializan localmente a través de Edimca y además cumplen con altos estándares de calidad lo cual permitió su ingreso en el mercado internacional.

En 1980, gracias al espíritu emprendedor de la familia Durini, se crea otra planta de contrachapado que se llama Bosques Tropicales S.A., BOTROSA y en 1997, Aglomerados Cotopaxi monta una planta de tableros de Fibra de Maderas - MDF, que es la primera en la región Andina y una de las primeras en Sudamérica.

Hoy, EDIMCA posee 20 locales propios a nivel nacional, cinco franquicias y más de ciento cincuenta distribuidores, dos Centros de Distribución, quinientos empleados y atiende al mercado artesanal, del diseño y la construcción con productos variados y de alta calidad; convirtiéndose en la empresa líder en comercialización de estos productos en el Ecuador.

El 28 de Julio de 1964 Empresa Durini se transforma en EDIMCA (Empresa Durini Industria de Madera, C.A.) en constitución con sus socios fundadores Juan Manuel Durini Palacios y Federico Arteta Rivera. Contando con dos locales (San Bartolo y Cordero), fábrica de parquet mosaico y un centro de distribución en Quito.

- INTERQUIMEC: Colas y Adhesivos industriales de la Madera.
- IROKO: Fabricación y comercialización de puertas madera seike.
- MOLDEC: Fabricación de molduras para Cuadros.
- NOVOPAN: Tableros de Madera Aglomerados.
- PLYWOOD: Tableros de Madera Plywood.
- COBAL S.A: Madera de Balsa Aserrada.

Se espera que al contar con un Clúster, el poder de negociación con los proveedores será mayor ya que se negociaría en conjunto, obteniendo mayores plazos en cuentas por pagar y financiamiento directo, lo que brinda mayor liquidez al grupo, así como, ventajas en costos por volumen adquirido, lo cual se convierte en una oportunidad para competir en el mercado local e internacional. Se puede evidenciar que existen empresas con amplia trayectoria y calidad en sus productos, proporcionando una situación ventajosa para el Clúster que se pretende analizar.

## **1.2 ANÁLISIS DEL SECTOR MANUFACTURERO DE MUEBLES EN EL ECUADOR.**

En el país, según la Asociación de Industriales de la Madera (AIMA), hay 164 000 has de plantaciones maderables. El 50% está en la Sierra, sobre todo especies como pino y eucalipto. El resto está en la Costa y Amazonia. En la primera existen principalmente cultivos de teca (20. 000 has), balsa (10. 000 has), eucaliptos tropicales (5. 000 has), laurel, pachaco y cutanga. En la Amazonia hay cultivos de laurel, cutanga, seique, mascarey y otras especies tropicales. La producción maderera en Ecuador alcanza los USD \$ 600 millones. Se concentra en madera fina, regular, para construcción, para pallets y otros. Pero además está la importancia de la madera para leña.

Los muebles es el segmento de transformación secundaria de mayor importancia en la industria forestal, se abastece de una madera aserrada de calidad deficiente, producida principalmente por motosierras. Con excepción de pocas empresas, la gran mayoría son medianas y pequeñas empresas familiares con limitaciones en los aspectos de tecnologías y maquinarias modernas, diseño de productos, control de calidad; falta de operarios, mandos medios, con aún con limitados conocimientos de gestión empresarial y mecanismos de comercialización externa. Las empresas de esta línea de producción se hallan ubicadas principalmente en las ciudades de Cuenca y Quito. Operan entre el 40% al 60% de su capacidad instalada, si se considera 3 turnos de trabajo.

Ecuador Forestal (2012) menciona que “la producción de la industria secundaria no puede ser cuantificada en vista de que no existen datos disponibles, sin embargo se estima que



toda la producción es procesada por 12 empresas grandes, 100 empresas medianas, 500 empresas pequeñas y 50.000 microempresas”. (p.87).

En el mercado de muebles existe una inmensa variedad, que incluye a los pequeños y medianos artesanos, los grandes grupos como Colineal, Fadel o Maderámica, así como empresas importadoras de muebles, especialmente de países asiáticos, que por sus bajos costos de producción han podido introducirse en el país y cubrir la demanda de segmentos bajos y medios. Según el BC, en el 2008 se importaron USD 28’MM en muebles. La empresa El Bosque maneja más del 60% del mercado de muebles importados, y sus principales proveedores son China, Malasia, USA y Brasil.

La Asociación Ecuatoriana de Industriales de la Madera, AIMA, es una entidad gremial, nacional, privada, sin fines de lucro creada en 1976 al amparo de leyes ecuatorianas con el objeto de promover el desarrollo forestal sustentable, incentivar la reforestación, e impulsar el crecimiento y competitividad de la industria maderera. Cuenta con alrededor de 100 empresas afiliadas, de la pequeña, mediana y gran industria, cuyas actividades son: Reforestación y servicios forestales; fabricación de muebles de hogar, oficina y otros; fabricación de madera industrializada de balsa; fabricación de tableros aglomerados, contrachapados y de fibras (MDF); fabricación de gabinetes de cocina, baño, puertas, ventanas y elementos para la construcción; fabricación de parquet, molduras y elementos para la construcción; provisión de insumos, acabados, herramientas y maquinaria. Las empresas de AIMA representan alrededor del 90% de las exportaciones de manufactura maderera que comercializa el país en el exterior.

La restricción de las importaciones favoreció las ventas internas, pues se redujo la competencia de los productos asiáticos. Esto dio oportunidad para posicionar a las empresas pequeñas. Al contrario, el mercado de tableros se afectó con las medidas arancelarias. Colombia era el principal comprador de tableros, que luego ingresaban a Ecuador como productos terminados. Ese intercambio se afectó por el aumento del precio y medidas arancelarias. La incidencia de la crisis se refleja en las cifras de exportaciones con una importante caída. Según el Banco Central, las ventas al exterior se redujeron un 15% respecto de 2008 (período enero-agosto).

## **1.2.1 Determinantes de la Estratégica competitiva.**

### ***1.2.1.1 Amenazas de Nuevas Incorporaciones.***

En el Ecuador el mercado se encuentra repartido entre un gran número de pequeñas empresas y muy pocas grandes empresas, con la estructura de mercados de competencia monopolística, en donde la amenaza de ingreso de nuevos competidores se debe principalmente a través de los importadores de productos mobiliarios provenientes de países asiáticos tales como Malasia, China, Japón, Indonesia los cuales se encuentran entre los líderes de exportación de los diferentes productos de la cadena forestal de los últimos 5 años.

Debido a los procesos industrializados de fabricación y a la calidad de sus productos, los costos registran cierto margen inferior a los productos artesanales realizados en Ecuador. Una barrera de entrada constituye la maquinaria y equipo necesarios en la fabricación de muebles los cuales para un empresa mediana pueden llegar a registrar el 60% de los costos totales con montos que oscilan en maquinaria alrededor de USD \$ 300.000 (Lijadora, barnizadora, cepilladora y sierras).

### ***1.2.1.2 Rivalidad entre los competidores existentes.***

La actividad de muebles dentro del mercado tiene un alto grado de competitividad, especialmente para el caso de empresas informales y con pequeños niveles de producción; logrando que no exista un predominio importante al momento de determinar precios por parte de los comerciantes. Las estrategias manejadas por los industriales son claramente enfocadas por estratos económicos y clases sociales. Las diferentes cámaras de comercio y asociaciones de artesanos generan con mayor regularidad eventos promocionales, logrando una mayor penetración hacia los consumidores de status medios y bajos.

### ***1.2.1.3 Poder de Negociación de los Compradores.***

Los compradores no ejercen un alto grado de negociación debido a la cantidad de la oferta; sin embargo, cada vez existe menor grado de intervención por parte del comprador,

actualmente se observa en los grandes constructores procesos de integración vertical con productos mobiliarios; mientras que constructores medianos y pequeños han logrado estrechar lazos comerciales con diferentes proveedores mobiliarios principalmente en lo relacionado a muebles de oficina y cocina. En lo referente a empresas informales existe una relación más estrecha entre los artesanos y el consumidor final, se puede observar claramente procesos de negociación uno a uno para este tipo de transacción.

#### **1.2.1.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.**

En la última década existe un fuerte crecimiento de los muebles de plástico principalmente procedentes de China, lo cual se presenta como una amenaza considerable por su bajo precio y costo de mantenimiento. Los muebles metálicos (principalmente para oficina) son otro producto sustituto de menor relevancia. Desde el 2005 las importaciones de este tipo de productos se han ralentizado en el mercado nacional. Muebles de fácil montaje: llamados también muebles de embalaje compacto están hechos de “componentes y conectores metálicos”; los componentes se producen en fábricas y se montan en el domicilio del cliente. Los componentes de fácil montaje están normalizados y se producen en series de distintos tamaños. El embalaje compacto reduce no sólo el volumen y los costos sino también el riesgo de que el mueble sufra daños en el almacén y en el transporte, generados principalmente en China.

Según un informe de planificación Estratégica transformación y comercialización de madera en el Ecuador 2007-2012 el Ecuador presenta los siguientes resultados en base a entrevistas realizadas en el año 2006 y reuniones con representantes del sector involucrado:

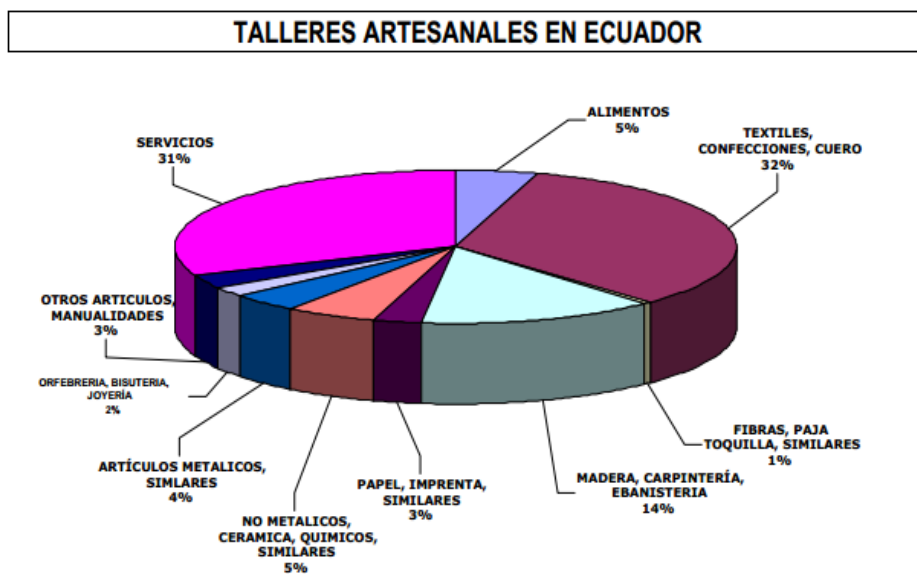
<b>COMPETITIVIDAD DEL SUBSECTOR DE LA TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA MADERA EN EL ECUADOR</b>	
<b>FUERZAS</b>	<b>PUNTUACIÓN Sobre 10</b>
<b>Poder Negociador de los Clientes</b>	<b>7,81</b>
<b>Poder Negociador de los Proveedores</b>	<b>7,50</b>
<b>Rivalidad</b>	<b>7,36</b>
<b>Amenaza de Nuevos competidores</b>	<b>6,70</b>
<b>Amenaza de Productos Sustitutos</b>	<b>6,42</b>

**Cuadro 1.1 Competitividad del Subsector de la Transformación y Comercialización de la madera en el Ecuador.**

Fuente: <http://www.ecuadorforestal.com>

Elaborado por: CORPEL.

Según datos de la Dirección de Competitividad de Microempresas y Artesanías, del Ministerio de Industrias y Competitividad, de los 25.660 talleres artesanales registrados a nivel nacional, agrupados en 10 grandes ramas, una de servicios y 9 de productos artesanales, en ésta última, se destaca la textil y de madera, como se muestra en el siguiente gráfico:



**Gráfico 1.6. Talleres Artesanales en Ecuador.**

Fuente: Dirección de Competitividad de Microempresas y Artesanías.

Autor: Desconocido.

### **1.3 ANÁLISIS FODA.**

El Análisis FODA es una herramienta de planificación que nos permite detectar la situación interna y externa de una empresa, en este caso hablamos del conjunto de empresas que conforman el sector secundario de transformación de la madera, todo esto con la finalidad de que se pueda planificar acciones para mitigar o contrarrestar problemas que puede enfrentar el sector, así como también identificar las oportunidades que se presentan para poder obtener un beneficio global para las empresas analizadas. En base a los antecedentes descritos anteriormente podemos deducir la siguiente matriz FODA que

describe las fortalezas, Debilidades (Factores Internos) así como también las Oportunidades y Amenazas. (Factores Externos):

### FODA Sector Maderero



**Cuadro 1.2. FODA Sector Maderero.**  
Adaptado por: Autor.

## 1.4 DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA.

El Ecuador es un país que cuenta con una gran riqueza en recursos naturales debido a su ubicación geográfica privilegiada, el desarrollo de su economía depende de la explotación de recursos primarios como son; el petróleo, camarón, cacao, flores entre otros. A pesar de que contamos con la ventaja de poseer estos recursos, el Ecuador es considerado a nivel mundial como un país subdesarrollado o en vías de desarrollo. Según un informe realizado por el Instituto Nacional de estadística y censos (INEC), la pobreza nacional (urbano y rural) en nuestro país a junio del 2012 fue del 25,23% de la PEA, porcentaje que nos

convierte; según el Sistema integrado de Indicadores sociales, en el tercer país más pobre de América latina.

Nuestra economía está fortalecida por la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES) según el último censo económico del 2010, estas representan el 95,4% de la fuerza del sistema productivo nacional, en el mismo se destaca que de cada 4 puestos de trabajo que existen en el país 3 son generados por las empresas dentro de esta categoría. Es importante para los empresarios y el gobierno desarrollar estrategias y políticas que impulsen la competitividad y el desarrollo de todos los actores de la economía en especial de las empresas antes mencionadas debido a su gran aporte.

En este trabajo de investigación se ha tomado como objeto a estudiar a las MIPYMES del sector industrial y comercializador de muebles de madera en el Distrito Metropolitano de Quito, Parroquia Calderón, según datos de Ecuador forestal los principales problemas y causas que enfrentan las MIPYMES del sector maderero son:

1. Descenso en las ventas.
  - Ingreso de nuevos competidores nacionales y extranjeros.
  - Falta de desarrollo de Estrategias de marketing.
2. Falta de diseño e innovación en los productos.
  - No se cuenta con los recursos económicos para contratar un diseñador industrial.
  - Falta de capacitación de la mano de obra en nuevas técnicas de manufactura.
3. Sus ventas se limitan al mercado local.
  - Niveles altos de exigencia de los mercados internacionales.
  - Volumen de producción no abastece la demanda internacional.
4. Estancamiento en la apertura de nuevos locales comerciales.
  - Restringido acceso a préstamos de la banca privada.
  - Falta de investigación de mercados.

## **1.5 PRONÓSTICO.**

Si las MIPYMES del sector maderero no encuentran solución a los problemas por los cuales atraviesan, estas tienen una alta probabilidad de desaparecer debido a las exigencias crecientes del mercado nacional y mundial, su capacidad de competir será insignificante frente a empresas de mayor tamaño las cuales tienen una mayor capacidad de producción y están continuamente innovando, algunas de ellas cuentan con certificaciones ambientales y de calidad lo que les proporciona ventajas en el mercado nacional y extranjero.

## **1.6 CONTROL DEL PRONOSTICO.**

Para poder permanecer en el mercado e incluso generar beneficios económicos, las MIPYMES del sector maderero deberán organizarse y trabajar mancomunadamente para de esta forma adquirir mayor poder de negociación con sus proveedores, mejorar sus procesos de producción, innovar en diseños y el uso de nuevas tecnologías, utilizar nuevos materiales, así como incrementar su capacidad de producción, para de esta forma satisfacer primeramente la demanda nacional y a mediano plazo poder exportar sus muebles buscando nichos de mercado en otros países.

## **1.7 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿Es posible implementar un Clúster de productores de muebles de madera en la Parroquia Calderón con potencial de exportación?

## **1.8 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.**

1. ¿Cuál es la situación actual de los fabricantes de muebles Madera en el Ecuador?
2. ¿Existe actualmente un escenario favorable para la conformación de redes asociativas en nuestro País?
3. ¿Es Venezuela un mercado potencial para la exportación de muebles Ecuatorianos?
4. ¿Existen las bases necesarias para la implementación del Clúster en la Parroquia Calderón?

## **1.9 OBJETIVO GENERAL.**

Analizar la aplicabilidad de un modelo de asociatividad llamado Clúster, en MIPYMES fabricantes de muebles de madera en la ciudad de Quito, Parroquia Calderón con la finalidad de generar una oferta exportable.

## **1.10 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Analizar el modelo de gestión de competitividad llamado Clúster.
- Caracterizar a las MIPYMES, que se encuentran en la Parroquia Calderón.
- Realizar un estudio del mercado Venezolano.
- Identificar la base legal vigente que incide sobre el sector, así como los incentivos que tiene la actividad dentro del contexto local.

## **1.11 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1.11.1 Justificación Práctica.**

Este trabajo de investigación es relevante, por cuanto pretende generar una propuesta de valor enfocada a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES) fabricantes de muebles de madera, con el propósito de brindar un modelo de gestión de la competitividad con el cual podrán hacer frente a los retos que impone un mundo globalizado. Existe un enfoque social ya que las MIPYMES son las mayores generadoras de empleo en el Ecuador, por lo que su desarrollo es de vital importancia para la economía de nuestra sociedad.

El tamaño de las MIPYMES es uno de los factores principales por los cuales no logran competir ya que en la actualidad existen transnacionales que a través de sus operaciones de fusiones, adquisiciones, e internacionalización han venido ganando espacio desplazándolas del mercado. Según (Nicola, 2011) muchos de los desafíos de la exportación para las



PYMES no son posibles si no hay: **Asociación, sinergias, reducción de costos, Volúmenes de producción** entre otras.

El desconocimiento de los incentivos que tienen los actores económicos, por parte del gobierno, impide que ellos se beneficien de los mismos, por esto el presente trabajo de investigación pretende servir como fuente para que los empresarios de este sector tengan herramientas para generar estrategias que los lleven hacia la **competitividad**.

En la parroquia de Calderón existen varias empresas que se dedican a la elaboración de muebles de madera, pero estas enfrentan los problemas antes mencionados, mediante este trabajo de investigación se tendrá una propuesta que puede servir en un futuro para buscar la convergencia y cooperativismo de este sector. La rivalidad entre los empresarios en un mercado saturado podría disminuir al unir esfuerzos. Se podrá mejorar metodológicamente la tecnología y las oportunidades de obtener financiamiento por parte de las instituciones financieras.

Por otro lado se busca captar la atención del gobierno, mediante sus entes de promoción de exportaciones y mejora de la competitividad, ya que toda empresa se desarrolla en un macro y micro entorno, por ende no puede coexistir por sí sola, es importante que se generen de no existir políticas que favorezcan la evolución y el crecimiento del sector maderero en el país.

Modelos como el que se plantean en este trabajo de investigación pueden ser adaptados a otros sectores estratégicos de la economía con la finalidad de desarrollarlos, y organizarlos. La necesidad de estar preparados para competir, y generar riqueza a nuestro país está latente. El involucramiento de las Universidades en este tipo de programas inclusivos, es muy importante ya que ellas forman parte de la sociedad y uno de sus propósitos debe ser mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del País, permitiéndoles de esta forma que se adquieran sólidos conocimientos prácticos sobre el entorno empresarial existente.

## 2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.

### 2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 2.1.1 La Ventaja Competitiva (Michael Porter).

Michael E. Porter (1985) describe a la ventaja competitiva como el “valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona. Una empresa es lucrativa si el valor que obtiene de sus compradores supera al coste necesario para crear el producto.” (p.117).

En su texto Porter (1997) sostiene que la competencia es una fuerza que mueve a los países, empresas y la sociedad, el objetivo de toda organización es crear valor por ende ser competitivo es indispensable. Como se puede observar en el siguiente gráfico existen 5 fuerzas que moldean un Sector, comprenderlas ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia y la rentabilidad a lo largo del tiempo.

#### Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un Sector.

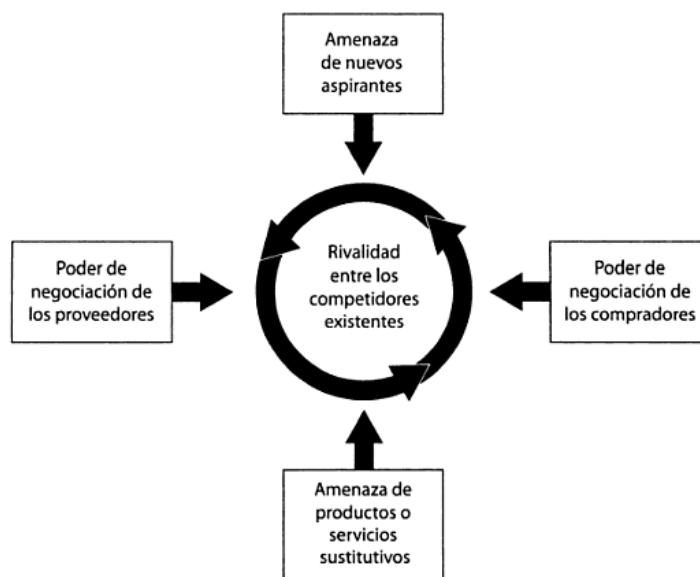


Gráfico 2.1 Las Fuerzas que moldean la competencia de un Sector.  
Fuente: Ser Competitivo, Michael Porter 1997

**Elaborado por: Desconocido.**

### **2.1.2 La Teoría de la Ventaja Absoluta.**

En su teoría, Adam Smith (1976) aseguraba que la riqueza de un país no se la mide en tesoro sino que la verdadera riqueza se mide en base a los bienes y servicios que genera, el libre comercio beneficiaría a los países ya que cada uno se debe especializar en lo que es más eficiente para intercambiarlo con bienes y servicios donde no son eficientes. Las razones por las cuales los países podrían aumentar su eficiencia según Smith son:

- La mano de obra adquiriría mayor destreza mediante la repetición de las tareas.
- Los trabajadores no perderían tiempo en cambiar de la producción de un tipo a otro.
- Las largas series de producción proporcionarían incentivos para el desarrollo de métodos de trabajo más eficientes.

### **2.1.3 Teoría de las semejanzas entre países.**

En su texto, Staffan Linder (1961) explica que cada vez que un país ha logrado especializarse en la producción de un determinado bien, este debe exportar el excedente de su producción generado por las economías de escala, a países de similares características.

- **Especialización y ventaja adquirida:** Los países adquieren ventajas debido a la especialización de los productos en los cuales existe un desarrollo de tecnología e innovación.
- **Diferenciación de productos:** Empresas de distintos países producen los mismos tipos de producto, pero aun así logran tener participación en el mercado debido a las modificaciones realizadas a las características de un producto, para así lograr una diferenciación para los consumidores.
- **Semejanza Cultural:** Para que exista comercio entre países es fundamental que existan semejanzas culturales ya que de esto depende la aceptación de los productos a comercializar.

- **Las relaciones políticas y los acuerdos económicos:** El comercio entre países depende en gran medida de la calidad de las relaciones políticas y los acuerdos económicos, es por esto que el comercio tiene más dinamismo entre los países que tienen tratados de libre comercio como es el caso de la Unión Europea.
- **Los efectos de la Distancia:** El costo de transporte es un factor importante a la hora de determinar donde producir y cuál será el próximo socio comercial, los fletes tienen importes elevados incrementando el valor del producto en el país de destino. Es por esto que algunas transnacionales ubican sus plantas estratégicamente en países cercanos al mercado objetivo.

#### **2.1.4 Teoría de localización y de geografía económica.**

En su texto Healey e Ilberly (1990) argumentaban que “1) existe un orden identificable en el mundo material. 2) las personas son agentes que toman decisiones racionales y que responden de la misma forma ante estímulos iguales, 3) las personas que toman decisiones económicas están completamente informadas y buscan obtener el máximo beneficio, y 4) la actividad económica se desarrolla en un ambiente de libre competencia y dentro de un marco espacial uniforme” (p.125).

Contrastando lo mencionado en su libro Alfred Weber (1990) propone que existen tres factores que influyen en la localización de la industria:

- Los costos de transporte.
- Los costos de la mano de Obra.
- Las fuerzas de Aglomeración y des aglomeración.

. EL modelo Weberiano está delimitado por cuatro condiciones:

- Las localizaciones de los puntos de consumo y la intensidad de la demanda están dados y son constantes.
- Las localizaciones de las fuentes de materias primas están dadas, dado su precio la oferta es elástica.

- Los lugares donde la mano de obra se encuentra disponible están dados.
- En estos lugares la oferta de mano de obra es elástica dada una tasa salarial.

Lo que intenta explicar esta teoría es que las actividades suelen concentrarse en ciertas áreas y no se distribuyen de forma aleatoria.

### **2.1.5 Teoría de los encadenamientos hacia atrás y hacia adelante.**

El encadenamiento hacia atrás se refiere a los sectores que abastecen con la producción y atraen la inversión, en cambio el encadenamiento hacia adelante se refiere al procesamiento de las materias primas. Hirschman (1979) precursor de esta teoría sostiene que “los encadenamientos dependen tanto de factores de demanda, como su relación con factores tecnológicos y productivos” (p.89).

### **2.1.6 Teoría de la Interacción y los distritos industriales.**

En su obra Perego (2003) sustenta que la teoría de la interacción pretende explicar las condiciones más propicias para que haya aprendizaje basado en la interacción. La interacción da lugar a los llamados “Distritos industriales”, basándose en la elevada confianza, que conlleva a la reducción de costos de transacción y de coordinación, asimismo la interacción acelera la difusión del conocimiento y la innovación, lo que es un bien social internalizado por el conjunto de empresas del Distrito.

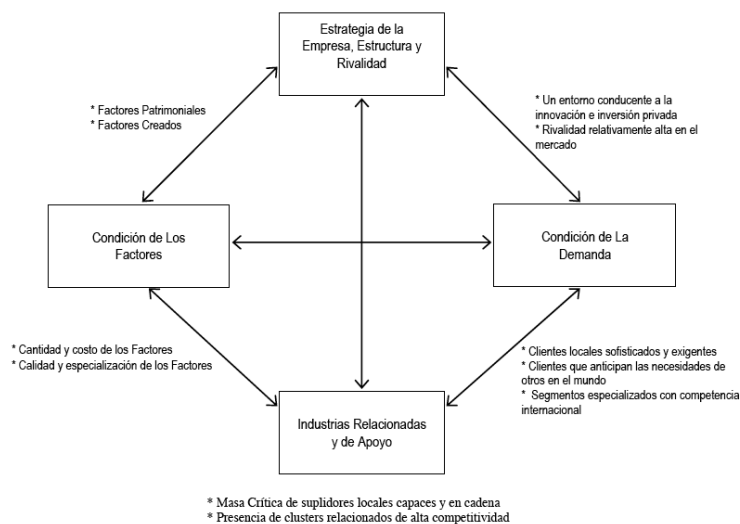
En su teoría Chavaria, et al (1998) hacen referencia a la metodología empleada por las pequeñas y medianas empresas europeas (PYME) para enfrentar un mercado altamente exigente, donde las alianzas estratégicas resultan vitales para la sobrevivencia. Uno de los factores que promueven la integración es el costo de la información. Si éste es alto, justifica la internalización de las relaciones productivas. Si los costos de coordinación interna son altos, debido a una excesiva burocracia, se produce una externalización de las relaciones, que el mercado puede estructurar con mayor eficacia. Dada la atmósfera industrial, se da una reducción de los costos de información y coordinación.

### 2.1.7 El Diamante de Porter.

Esta teoría se enfoca al análisis de la posición competitiva de una empresa dentro de un país. En su libro Michael E. Porter (2007) identifica cuatro condiciones para que exista superioridad competitiva la cuales son:

- **Condiciones de la Demanda:** Cliente locales sofisticados y exigentes, segmentos especializados que pueden servirse globalmente.
- **Condiciones de los Factores:** Se produce según los factores de producción (capital, tierra, mano de obra, tecnología) necesarios para competir.
- **Industrias relacionadas y de Apoyo:** Presencia de proveedores locales capaces y de compañías en las áreas relacionadas. Clusters en lugar de industrias Aisladas.
- **Estrategia, Estructura y Rivalidad:** Las condiciones de la nación que determinan como las compañías son creadas, organizadas y administradas, así como también la naturaleza de la rivalidad doméstica.

#### Diamante de la Economía de Porter.



FUENTE: La Ventaja Competitiva de las Naciones; Michael Porter

#### Gráfico 2.2 El Diamante de la Economía de Porter.

Fuente: La Ventaja Competitiva de las Naciones.

**Elaborado por: Michael Porter.**

Esta teoría como todas tiene sus limitaciones ya que se enfoca en el análisis de la empresa en condiciones domésticas, y deja a un lado las condiciones globales a las cuales se enfrentan las empresas y por las cuales también depende su éxito y desempeño.

### **2.1.8 Teoría de movilidad de los factores.**

Esta teoría sostiene que los factores de la producción como son: la mano de obra y el capital, se mueven para que exista eficiencia en la distribución de los recursos a nivel mundial, de esta forma los factores se mueven a los países donde existe escasez.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL.**

### **2.2.1 La Globalización.**

Existen diferentes conceptos de lo que significa el término globalización, para Daniels, et al (2010) este término define al “conjunto, cada vez más amplio, de relaciones independientes entre gente de diferentes partes de un planeta, que por casualidad, está dividido en naciones” (p.44), otros autores describen a la globalización como un proceso de interconexión de las economías y las empresas. Lo cierto es que la globalización se debe al ensanchamiento de los mercados para los cuales se requiere un mayor proceso de especialización, innovación y generación de nuevas tecnologías para que las industrias puedan competir y satisfacer las exigencias de los consumidores.

### **2.2.2 Las Economías de Escala.**

En su texto Parkin (2006) muestra que “las economías de escala son características de la **tecnología**<sup>1</sup> de una empresa que conducen a que disminuya el **costo promedio a largo plazo**<sup>2</sup> conforme se incrementa la producción” (p.233). Para que existan economías de escala debe existir la especialización y división del trabajo.

### **2.2.3 Asociatividad.**

Rosales (2012) sustenta que la asociatividad es un mecanismo de cooperación de empresas de todo tamaño la cuales se esfuerzan conjuntamente para lograr conquistar objetivos en común sin la necesidad de perder su autonomía.

### **2.2.4 MIPYMES.**

En el Ecuador no existe un consenso o unificación del concepto y definición de las MIPYMES debido a la complejidad de su estructura, sin embargo existen algunas definiciones que se toman en cuenta para tener una mejor comprensión de lo que son. El Servicio de Rentas Internas (SRI) define a las PYMES como el “conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.” Dentro del plan nacional de desarrollo 2007 – 2010, se ha adoptado el concepto que recoge el Proyecto de Estatuto para las MIPYMES preparado por la Comunidad Andina de Naciones que se resume en lo siguiente:

---

<sup>1</sup> **Tecnología:** Cualquier método de producción de un bien o servicio.

<sup>2</sup> **Costo promedio a LP:** Es la relación entre el costo total promedio (Costo fijo + Costo Variable/Cantidad de trabajo) más bajo posible y la producción, cuando varían tanto el tamaño de la planta como la cantidad de trabajo.



**Cuadro 2.1 Clasificación de MIPES, mediana y grandes empresas.**

	<b>Micro</b>	<b>Pequeñas</b>	<b>Medianas</b>	<b>Grandes</b>
<b>Número empleados</b>	1-9	Hasta 49	50-199	Mayor a 200
<b>Valor bruto de ventas anuales</b>	100.000	Hasta 1'000.000	1'000.001 a 5'000.000	Mayor a 5'000.000
<b>Valor activos totales</b>	Menor a 100.00	De 100.001 hasta 750.000	750.001 a 4'000.000	Mayor a 4'000.000

**Cuadro 2.1 Clasificación de MIPES, mediana y grandes empresas**

**Fuente:** Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2010.

**Elaborado por:** Proyecto de ley Pymes y Proyecto de Estatuto Andino para las MIPYMES.

### **2.2.5 Informalidad.**

Resulta complejo para varios autores definir el concepto informalidad porque existen diversas teorías que se contraponen, pero es necesario tener una idea clara de que significa para poder entender en cierta forma la realidad de los negocios en el Ecuador:

En su informe Mancilla Serrano (2008) argumenta que “El sector informal puede describirse, generalmente, como un conjunto de unidades que producen bienes o servicios principalmente con la finalidad de crear empleos e ingresos para las personas involucradas. Estas unidades, que tienen un bajo nivel de organización, operan a pequeña escala y de manera específica, con poca o ninguna división entre el trabajo y el capital como factores de producción. Las relaciones de empleo - cuando existen- se basan sobretodo en el empleo ocasional, los parentescos o las relaciones personales y sociales, más que en acuerdos contractuales que implican garantías en buena y debida forma” (p.78).

La informalidad es uno de los problemas que caracterizan a las MIPYMES, su nivel de organización es escaso y por ende no cuentan con una planificación estratégica siendo esta necesaria para adelantarse a eventos futuros que pueden afectar a la empresa de diversas maneras.

### **2.2.6 Competitividad.**

En su publicación Pineiro (1993) sostiene que la competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis nación, sector, firma, del tipo de producto analizado bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción y del objetivo de la indagación corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etc.

En su artículo (Harvard Business School, 2001, párr. 11) define a la competitividad como “la habilidad de un país para crear, producir y distribuir productos o servicios en el mercado nacional e internacional, manteniendo ganancias crecientes de sus recursos.”

### **2.2.7 División del Trabajo.**

En su teoría Adam Smith (1776) define a la división del trabajo como el reparto de las tareas entre diferentes personas, según sus capacidades, lo que lleva al aumento de la producción debido principalmente a: el aumento de la habilidad y destreza de los trabajadores; el ahorro del tiempo que se obtiene del paso de una tarea a otra y la necesidad de la creación de maquinarias que replacen el trabajo de varios hombres. La división del trabajo lleva a la especialización con lo cual se obtiene mayor eficiencia para realizar las tareas.

### **2.2.8 Productividad.**

En su informe OCDE (1950), menciona que la productividad en economía “es la relación entre producción final y factores productivos (tierra, capital y trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios. De un modo general, la productividad se refiere a la que genera el trabajo: la producción por cada trabajador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo”. (p.11)

### **2.2.9 Innovación:**

La publicación británica (**The Economist**, 2009, párr. 5) define la Innovación como “la aplicación de conocimiento en un camino inédito, principalmente para el beneficio

económico”. Es importante para las empresas porque supone una herramienta competitiva y para los creadores de políticas de gobierno, porque la ven esencial para el crecimiento económico.

Por su parte (OCDE, 2004, párr. 8) define a la innovación como, “El desarrollo de un producto nuevo sensiblemente mejorado (bien o servicio), o proceso, o un nuevo método de marketing, o un nuevo método organizativo en la prácticas de negocio, organización del trabajo o relaciones externas”. Las dos definiciones sugieren que el conocimiento específico en determinada actividad conlleva a generar nuevos bienes o servicios en base a la aplicación metodológica de la información, la experiencia y las prácticas del negocio.

## 2.2.10 Tipos de modelos de Agrupación.

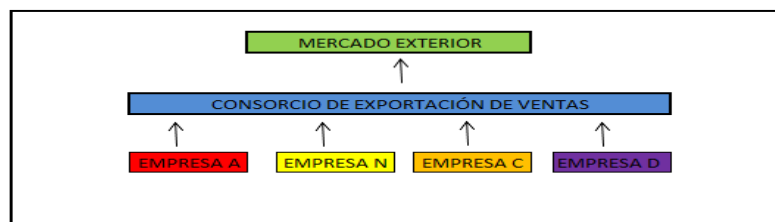
### 2.2.10.1 Consorcios de Exportación.

En su manual (ONUDI, FEDEXPORT, 2004, párr. 6) contempla la siguiente definición del consorcio de exportación: “Un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas”.

En su libro Minervi (2011) menciona que existen dos tipos de consorcios como son: el de ventas y el de promoción, detallados a continuación:

- **Consorcio de ventas:** Es la unión de varias empresas con la finalidad de conformar una gran empresa independiente la cual vende sus productos o servicios al mercado exterior, como se muestra en el **gráfico 2.3:**

#### Formación de un Consorcio de Exportación.



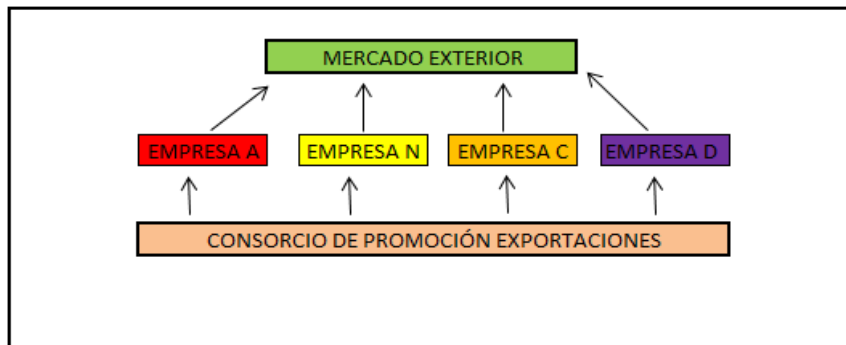
**Gráfico 2.3. Formación de un Consorcio de Exportación.**

**Fuente:** Consorcios Exportación Nicola, Minervi.

**Adaptado por:** Autor.

- **Consortio de Promoción de Exportaciones:** Este tipo de consorcios realizan actividades de promoción, capacitación desarrollo tecnológico y cada una de ellas vende individualmente al exterior.

### Consortio de promoción de Exportaciones.



**Gráfico 2.4. Formación de un Consorcio de promoción de Exportaciones.**  
**Fuente:** Consorcios Exportación Nicola, Minervi.  
**Adaptado por:** Autor.

#### 2.2.10.2 Clúster.

En su publicación Michael E. Porter (2007) define a los clúster como “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” (p.65)

En su libro, Minervi (2011) sostiene que los clusters se caracterizan por:

- Especialización en la producción y repartición del trabajo.
- Estructura de producción constituida por pymes.
- Especialización en la producción en una “familia” de productos.
- Presencia de una eficiente red de servicios.
- Elevada competición interna (espíritu de emulación – efecto “feria”.)

- Un capital social muy importante.
- Tecnología compartida por varias empresas.
- Mano de Obra especializada.

Los niveles de análisis varían desde pequeños grupos de empresas hasta los grandes agregados sectoriales de la economía. Roelandt y den Hertog (1998), identifican que existe clusters que se clasifican en tres niveles básicos de análisis:

- **Nacional o macroclusters**, que enfatizan el papel de los encadenamientos sectoriales en la economía nacional y que están determinados a partir del análisis de los patrones de especialización y comercio del país.
- **Sectoriales o mesoclusters**: en este nivel el análisis enfatiza los encadenamientos inter e intrasectoriales de una industria específica de la economía, y centra la atención en las ventajas competitivas estratégicas para el sector.
- **Empresariales o microclusters**; éstos son clusters que surgen como resultado de la interacción y la creación de redes. En este nivel de análisis las alianzas estratégicas y las asociaciones son fundamentales.

Los clusters también se pueden clasificar de acuerdo a las formas de cooperación entre empresas como se puede observar en el cuadro 2.3 existen dos formas de cooperación industrial; horizontal y vertical las dos buscan asociación y alianza para mejorar la producción y obtener beneficios económicos.

<b>COOPERACIÓN</b>	<b>BILATERAL</b>	<b>MULTILATERAL</b>
<b>HORIZONTAL</b>	Se comparte el equipo	Asociación sectorial
<b>VERTICAL</b>	Mejoras en los componentes por parte del productor y el utilizador	Alianza en torno a una cadena de valor local.

**Cuadro 2.2 Clasificación de clúster de acuerdo a la forma de cooperación Industrial.**

**Fuente:** Schmitz, 2000, p.7.

**Elaborado por:** Autor Desconocido.

- **Beneficios de un cluster.**

Entre los beneficios que pueden surgir de la implementación de un cluster en el sector productivo de la fabricación de muebles se destacan los siguientes:

- Sobrevivir.
- Generar mayor valor agregado.
- Obtener ventajas en la compra de insumos.
- Ejercer poder de negociación en las ventas.
- Acceder a nuevos mercados.

**Especialización de los procesos.-** La conformación de un clúster obliga a que cada empresa realice uno de los procesos requeridos dentro de toda la etapa productiva, y debido a que cada vez que lo repite se produce un proceso de especialización. De esta forma, mejora la calidad y reduce el tiempo de fabricación.

Además permite ocupar toda la capacidad inactiva de las fábricas, que los trabajos se realicen fuera de los horarios de producción de los artículos para el mercado nacional y para los clientes diarios que tienen las empresas.

### **2.2.10.3      *Cooperativa.***

En su declaración (Alianza Cooperativa Internacional, 1995, párr. 22) se define a la cooperativa como una “asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas”.

(Doctor Robert B. Aguirre, 2006, párr. 8) define a las cooperativas como “sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o personas jurídicas que sin perseguir finalidad de lucro, realizan actividades o trabajo de beneficio social o colectivo. Las cooperativas se han caracterizado por ser una fórmula a través de la cual se podría realizar cualquier actividad económica lícita en régimen de empresario en común, por lo tanto, tal

actividad tiene siempre una finalidad de mutua y equitativa ayuda entre los miembros de la cooperativa.”

En el Ecuador existen algunos tipos de cooperativas que tienen distintos fines como son:

- **Cooperativas de Producción.**

Son aquellas que se dedican a actividades productivas lícitas, cuyo fin principal es la obtención de bienes, estas se dividen en las siguientes categorías:

### **Tipos de Cooperativas de Producción**

<b>TIPO DE COOPERATIVA</b>	<b>OBJETO</b>
<b>PRODUCCION INDUSTRIAL</b>	Tranformación de Materia Prima mediante procesos industriales.
<b>PRODUCCION AGRICOLA</b>	Trabajar en común las tierras, comercializar sus productos y realizar compras en conjunto
<b>ARTESANAL</b>	Comprar materiales en conjunto para confeccionar y comercializar el producto final.
<b>PRODUCCIÓN PESQUERA</b>	Realizar la labor conjunta en beneficio propio y de la comunidad.

**Cuadro 2.3. Tipos de Cooperativas de Producción.**

Fuente: <http://www.utpl.edu.ec/consultoriojuridico/>

Elaborado por: Autor.

- **Cooperativas de Crédito.**

Grupo de personas que tienen como vínculos actividades en común sin fines de lucro, con la finalidad de ahorrar y obtener préstamos sobre sus ahorros en cantidades mayores debidamente garantizadas.

- **Cooperativas de Servicios.**

(Blacio, 2012, párr. 25) explica que estas cooperativas son “las que prestan un determinado servicio a la comunidad. Por ejemplo: de seguros, de transporte, de electrificación, de irrigación, de alquiler de maquinaria agrícola, de ensilaje de productos agrícolas, de refrigeración y conservación de productos, de asistencia médica, de funeraria y de educación.”

- **Cooperativa de Transporte.**

Es la agrupación del gremio de transportistas con el fin de ofrecer el servicio de transporte a la comunidad de una forma organizada y eficiente. Se establecen servicios adicionales que beneficien a los socios.

### **2.2.11 Tendencias Actuales del Mercado De Muebles.**

Con el paso de los años y a partir de la revolución industrial, se han mejorado e innovando las técnicas para la fabricación de muebles, pasando de lo artesanal a la tecnificación, con el uso de herramientas, maquinarias especializadas, nuevos tipos de materiales etc. En la actualidad con la toda la investigación que se ha realizado para la fabricación de los muebles, resulta un reto para las grandes empresas competir, como sabemos el consumidor moderno se ha vuelto más exigente, los gustos y preferencias son cambiantes, lo que dificulta a muchas empresas; sobre todo a las que por su tamaño y capital de trabajo no pueden adquirir estas tecnologías; competir con grandes corporaciones.

En su Informe OMM (2009) explica que para tener una posición competitiva en el mercado mundial, los fabricantes de mobiliario, deben desarrollar nuevos productos, estos deben seguir lineamientos que imponen los consumidores, como son el respeto por el medio ambiente, el uso de materiales innovadores que impresionen con el acabado, y la utilidad que conlleva a la automatización del uso, sin descuidar las tendencias y gustos de los consumidores.



### **2.2.12 Clasificación de los Muebles De Madera.**

Durante muchos años, los muebles han formado parte de los bienes utilizados por las personas en su día a día, como se mencionó anteriormente, a lo largo de la historia han tenido cambios, en diseño, utilidad, materiales, técnicas etc. Los Arquitectos de interiores, en la actualidad, buscan mediante sus diseños creativos, satisfacer los gustos y las necesidades de los consumidores de este tipo de productos, como es de conocimiento general el mueble complementa los espacios físicos, los podemos encontrar en nuestros hogares, como también en las oficinas, restaurantes, exteriores, entre otros. Estos pueden ser clasificados de la siguiente manera:

#### **2.2.12.1 *Muebles de Dormitorio.***

El Dormitorio debe ser el sitio más armonioso del hogar, también debe ser confortable ya que es el lugar donde descansamos de nuestra rutina y recuperamos energías para continuar con nuestras actividades. El juego de muebles que conforman un dormitorio son: una cama la cual puede ser de varias medidas, por lo general las encontramos de plaza y media, 2 plazas y 2 plazas y media. Estas van acompañadas de 2 veladores a los costados, también forma parte de un dormitorio, especialmente utilizado por las mujeres, una peinadora la cual se conforma por una base, un marco de espejo y una banqueta.

#### **2.2.12.2 *Muebles de Comedor.***

Por lo general el comedor principal, especialmente en las viviendas ecuatorianas, es un lugar donde se comparte con los familiares y/o amistades la comida. Este debe tener un diseño que represente el estilo de vida de las personas, debe ser cómodo ya que no solamente se le da su uso principal para servirnos los alimentos, sino que también nos sirve para relajarnos y poder participar del día a día con nuestros allegados, en muchas ocasiones es el lugar perfecto para entablar una buena conversación.

Un juego de comedor está conformado por una mesa; la cual puede tener distintas formas dependiendo del estilo y el material utilizado; también cuenta con sillas; las cuales determinaran el tamaño de la mesa; por lo general encontramos juegos de comedor para 4, 6 y 8 personas, y como complemento va un aparador que tiene distintos tamaños de acuerdo a la necesidad.

### **2.2.12.3      *Muebles de Sala.***

En los hogares la sala, es un lugar donde nos relacionamos con familiares y/o amistades, pero a diferencia del comedor también es un lugar de esparcimiento donde podemos ver películas, escuchar música, leer, etc. Los muebles de sala son los más versátiles, ya que podemos encontrar dormitorios, o comedores similares en los hogares, pero la sala es muy distinta porque puede ser personalizable con los distintos tipos de diseños y complementos otorgándole una característica única.

Un juego de sala común, está compuesto por un sofá de 2, uno de 3 y 2 butacas, acompañado por una mesa central y dependiendo de la necesidad y espacio también se agregan mesas laterales o auxiliares, así como también consolas o muebles de entretenimiento donde podemos ubicar artefactos electrónicos, como equipos de sonido, televisores, reproductores de dvd, etc.

### **2.2.12.4      *Muebles de Oficina.***

El mobiliario de oficina, está compuesto por los objetos que nos facilitan las actividades diarias de trabajo. Debe ser cómodo y funcional ya que muchas personas pasan más tiempo en el trabajo que en el hogar, contar con un buen mobiliario, ayuda a los trabajadores a ser más productivos, también debe ser elegante ya que representa la imagen de la institución o el profesional, podemos encontrar distintos diseños dependiendo de los gustos, espacio y el fin que se les va a dar. En este grupo se incluyen los escritorios ejecutivos, mesas auxiliares, sillas, papeleras, basureros, mesas de reuniones, divisiones modulares, módulos colgantes, entre otros.

### **2.2.12.5      *Otros Muebles y productos de la Madera.***

En esta sección se ubican las partes y piezas como son las puertas, barrederas, molduras, repisas, listones etc. también se incluyen otros tipos de muebles como: muebles de cocina, armarios, closets, bares, bancos y muchos más.

### 3. CAPITULO III: ESTUDIO DE MERCADO.

#### 3.1 ANÁLISIS DEL MERCADO EXTERNO.

##### 3.1.1 Selección de Mercado.

Según su informe, PRO ECUADOR (2012), el mercado internacional de muebles ha crecido aproximadamente un 11% anual en volumen de exportaciones. Además, se destaca que los mercados con los cuales se mantienen relaciones comerciales favorables especialmente en esta industria son: Estados Unidos, México y Venezuela. Siendo estos países los que representan el 51% de la participación total de exportaciones promedio nacionales.

**Tabla 3.1: Exportaciones Ecuatorianas de Muebles.**

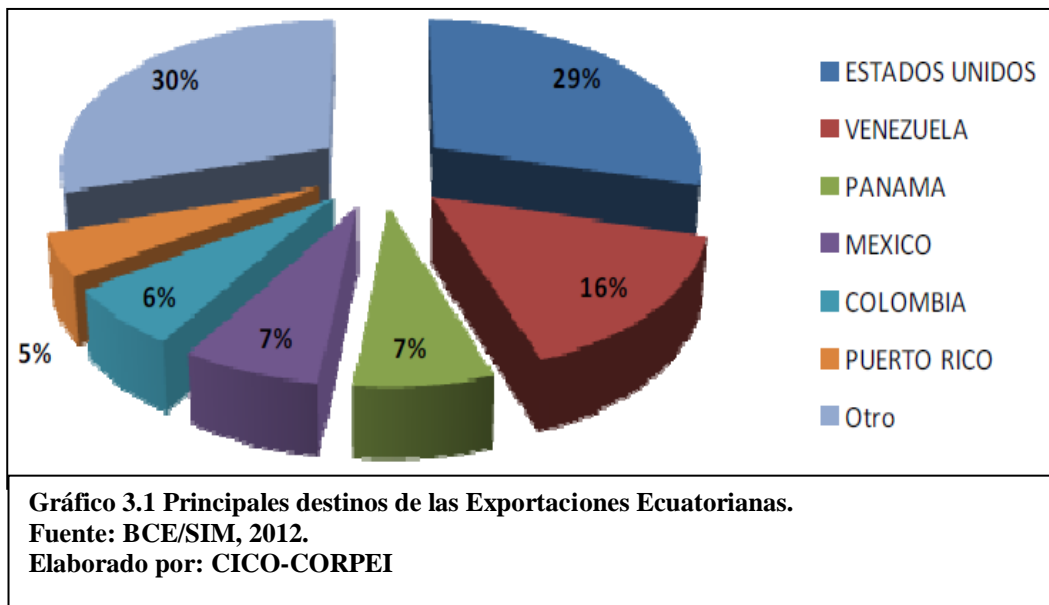
<b>Exportaciones Ecuatorianas de Muebles</b>				
<b>Miles USD</b>				
<b>PERIODO</b>	<b>VALOR FOB</b>	<b>TONELADAS</b>	<b>VARIAC FOB (%)</b>	<b>VARIAC TONELADAS (%)</b>
2008	5,669	1,212		
2009	4,691	841	(0.17)	(0.31)
2010	6,577	1,172	0.40	0.39
2011	5,647	1,056	(0.14)	(0.10)
2012	6,621	946	0.17	(0.10)

**Tabla 3.1 Exportaciones Ecuatorianas de Muebles.**

**Fuente: BCE/SIM**

**Elaborado por: Autor**

Las exportaciones Ecuatorianas de Muebles, han tenido diferentes tendencias a lo largo de los años, sin embargo se puede observar un notable crecimiento en el Valor del FOB (Free on Board) en el año 2012. Es imprescindible mencionar, que este valor se ha dividido según los tipos de muebles que se producen, teniendo como principal producto de exportación ecuatoriano, a la clasificación denominada “los demás muebles de madera”, que representan el 44% de las exportaciones totales de este sector.



Estados Unidos encabeza la lista de los Principales Destinos de las exportaciones Ecuatorianas de Muebles con un 29%, seguido Colombia y Venezuela con un 30 y 16 % respectivamente y finalmente se ubica Panamá con un 7%.

Se han investigado a profundidad los factores económicos, sociales, culturales, demográficos y de producción entre otros; los cuales han permitido justificar su consideración en la matriz de Selección de Mercados.

A continuación se van a analizar, los indicadores básicos de los Mercados Potenciales, con Estados Unidos, Venezuela y Colombia.

**Tabla 3.2: Indicadores Generales de mercados Potenciales considerados en la matriz de selección**

Indicadores Básicos	ÍNDICES	EEUU	VENEZUELA	COLOMBIA
	Capital	Washington	Caracas	Bogotá
Demografía	Población (est. Julio 2012)	313,847,465	28,047,938	45,239,079
	Tasa de Crecimiento Poblacional (est.	0.9%	1.47%	1.13%

	2012)			
<b>Producción</b>	PIB (Miles de millones de dólares americanos, est. 2011)	15.09 *billones	315 mil millones	328.4 millones
	PIB per cápita (dólares,est.2011)	48,080.68	11,045	7,259
	Crecimiento del PIB( tasa de crecimiento real, est 2011)	1.5%	2.8%	6%
	Composición del PIB por sector (2011)			
	Agricultura	1.2%	3.9%	7%
	Industria	19.2%	35.6%	38%
	Sevicios	79.6%	60.6%	56%
<b>Precios</b>	Inflación anual	3%	28.9%	3.7%
<b>Moneda</b>	Moneda	Dólar Americano	Bolívar	Peso
	Tipo de Cambio (X a dólares)		4.428	1,813
<b>Empleo</b>	Tasa de desempleo (% del total de la fuerza de trabajo) 2011	9%	8.5%	10.8%
	Balanza comercial con el Mundo(es. 2012 Ene-Abr)	784,438,559	24,495	587,113)
	Flujo IED al Mundo 2012	396,656	2,39	8,289
	Salario Mínimo (2012 Mayo)	\$ 1.160,00	\$ 476,00	\$ 566.700,00
	Salario o Ingreso Promedio	3263	Bs 4.714	692
	Deuda externa % del PIB 2012	94%	25%	20,60%
<b>Indicadores Políticos</b>	Riesgo País (2012)	75,27	1085,18	156,46
<b>OTROS Indicadores</b>	Participación de Productos Ecuatorianos en total de importaciones en Muebles	29%	16%	6%
	Tasa de crecimiento de las importaciones	1%	18%	74%

	de muebles			
	Importaciones de Muebles desde Ecuador	0,01	0,33	1,08

**Tabla 3.2 Indicadores Generales de Mercados Potenciales considerados en la Matriz de Selección**

Fuente: BCE/SIM

Elaborado por: Autor.

En base a los datos dispuestos, se procede a elaborar la matriz de selección de mercado, para definir cuál es el mercado más idóneo, cabe mencionar que los países que constan en el análisis poseen la tasa de crecimiento más alta en la industria de muebles ecuatorianos.

**Tabla 3.3: Matriz de Selección de Mercado**

Crterios	Ponder	Calif.	EEUU	Calif.	VENEZUELA	Calif.	COLOMBIA
<b>ACCESIBILIDAD DE MERCADO</b>			<b>3,1</b>		<b>2,85</b>		<b>2,3</b>
Factores Económicos –políticos	50%	3	1,5	2	1	2	1
Factores Culturales	15%	2	0,3	4	0,6	4	0,6
Factores Sociales	15%	4	0,6	3	0,45	2	0,3
Factores Físicos	10%	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Relaciones Comerciales	10%	3	0,3	5	0,5	2	0,2
<b>RIESGO PAIS</b>			<b>3,7</b>		<b>2,6</b>		<b>3</b>
<b>Seguridad en las inversiones</b>							
Riesgo de confiscación	30%	4	1,2	2	0,6	3	0,9
<b>Seguridad en las transacciones</b>							
Problemas de financiamiento	30%	3	0,9	4	1,2	3	0,9
Retrasos en los pagos	40%	4	1,6	2	0,8	3	1,2

<b>POTENCIALIDAD DEL MERCADO</b>			<b>2,3</b>		<b>3,86</b>		<b>2,4</b>
Participación de productos ecuatorianos en total de importaciones	20%	3	0,6	2,5	0,5	2	0,4
Demanda Actual	20%	3,5	0,7	3,3	0,66	2	0,4
Demanda Potencial	40%	1	0,4	5	2	3	1,2
Apertura Internacional	20%	3	0,6	3,5	0,7	2	0,4
<b>TOTALES</b>			<b>9,1</b>		<b>9,31</b>		<b>7,7</b>

**Tabla 3.3 Matriz de Selección de mercado.**

Fuente: <http://www.proecuador.gob.ec>, julio 2012.

Elaborado por: Autor.

En resumen tomando en cuenta los resultados anteriores, Venezuela obtuvo un puntaje mayor respecto a EEUU y Colombia.

**Tabla 3.4: Resumen de la matriz de selección de mercado**

	<b>POND.</b>	<b>EEUU</b>	<b>VENEZUELA</b>	<b>COLOMBIA</b>
<b>ACCESIBILIDAD MERCADO</b>	50%	1,55	1,425	1,15
<b>POTENCIALIDAD DE MERCADO</b>	30%	0,69	1,158	0,72
<b>RIESGO PAÍS</b>	20%	0,74	0,52	0,6
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>	<b>2,98</b>	<b>3,103</b>	<b>2,47</b>

Fuente: <http://www.proecuador.gob.ec>, julio 2012.

Elaborado por: Autor

Tabla 3.4 Resumen de la Matriz de selección de mercado.

Según los resultados obtenidos de la matriz de selección de mercado, Colombia es el país que obtuvo la puntuación más baja frente a sus competidores; Venezuela y Estados Unidos.

Si bien es cierto EE.UU obtuvo mejor calificación en los criterios de; accesibilidad de mercado y Riesgo país, Venezuela terminó repuntando logrando consolidarse como la mejor opción para exportar los muebles ecuatorianos.

**Tabla 3.5: Principales países Exportadores de Muebles**

<b>Principales países exportadores de muebles</b>									
<b>N°</b>	<b>Exportadores</b>	<b>Indicadores comerciales</b>							
		<b>Valor exportado 2008, en miles de USD</b>	<b>Saldo comercial 2008 en miles de USD</b>	<b>Toneladas exportadas en 2008</b>	<b>Valor unitario (USD/unidad)</b>	<b>Variac. anual valor 2004-2008. %</b>	<b>Variac. anual toneladas 2004-2008. %</b>	<b>Variac. anual valor 2007-2008. %</b>	<b>Particip. Export. mundiales, %</b>
1	'China	13,726,650	13,361,480	3,746,903	3,663	23.00		16.00	19,4
2	'Italia	9,181,448	7,671,599	1,529,690	6,002	11.00	4.00	6.00	12,98
3	'Alemania	7,688,316	2,889,977	1,544,428	4,978	18.00	11.00	13.00	10,87
4	'Polonia	3,157,767	2,438,287	1,263,321	2,500	16.00	6.00	12.00	4,46
5	'Estados Unidos de América	2,921,610	-14,934,000	655,041	4,460	12.00		14.00	4,13
6	'Canadá	2,874,436	153,332	652,172	4,407	-3.00		-13.00	4,06
7	'Viet Nam	2,662,320	2,598,537	923,765	2,882	28.00		16.00	3,76
8	'Francia	2,235,151	-2,822,997	476,554	4,690	11.00	7.00	9.00	3,16
9	'Dinamarca	1,969,078	990,416	589,988	3,337	0.00	-7.00	-6.00	2,78
10	'Malasia	1,929,045	1,705,840	579,885	3,327	9.00	10.00	7.00	2,73
11	'Suecia	1,897,132	565,831	651,230	2,913	13.00	8.00	9.00	2,68
12	'Austria	1,605,146	23,533	309,890	5,180	13.00	5.00	3.00	2,27
13	'Indonesia	1,410,485	1,341,585	658,963	2,140	7.00	3.00	5.00	1,99
14	'Bélgica	1,366,894	-686,430	339,170	4,030	6.00	2.00	12.00	1,93
15	'Reino Unido	1,077,904	-3,956,045	194,709	5,536	3.00	-1.00	-14.00	1,52
88	'Ecuador	5453	-28446	1119	4873	19	15	-13	0,01

**Tabla 3.5 Principales países Exportadores de Muebles.**  
**Fuente: Trade map**  
**Elaboración: CICO-CORPEI**

Ecuador se ubica en una posición muy alejada en cuanto a la exportación de muebles si se compara con los valores FOB de los principales países como son: China, Italia, Alemania y Estados Unidos, en realidad esto es relativo ya que no se puede comparar la cantidad de mano de obra y tecnología que posee un país desarrollado como China o Estados Unidos con el tamaño de nuestro país.

Aunque, en el caso de Venezuela es todo lo contrario, la industria Venezolana del mueble se encuentra aún fragmentada, muestra escasas inversiones, y no representa una fuente segura de ingresos a su Producto Interno Bruto, motivo por el cual importar se ha convertido en una gran opción para este país. Además, satisfacer la demanda Venezolana



en este sector, por el momento resulta más viable, puesto que las exigencias de este mercado son menores, hay grandes posibilidades de incursionar en el mercado Venezolano.

Si bien es cierto, políticamente Venezuela no es precisamente un país estable, puesto que como se pudo observar, el índice que intenta medir el grado de riesgo de un país para inversionistas extranjeros es alto, sin embargo las relaciones comerciales, al igual que las relaciones diplomáticas que existen entre ambos países, muestran un panorama alentador para el futuro.

Otro aspecto fundamental, es la cultura especialmente al momento de realizar intercambios comerciales; Ecuador y Venezuela tienen culturas muy parecidas, haciéndose fácil interpretar y llegar a un acuerdo entre empresarios y consumidores.

A esto se suma, que el poder de negociación probablemente sea mayor para el clúster puesto que Venezuela tiene pocas opciones viables con otros países; lo cual le da mucho valor al producto que se está ofreciendo.

En su informe, (PROECUADOR, 2012, párra.10) muestra que el 27.71% de sus importaciones, provienen de EEUU, sin embargo las relaciones diplomáticas entre ambos países se han ido deteriorando, lo cual hace más complicado establecer lineamientos y acuerdos comerciales favorables para ambos países.

En conclusión, la potencialidad de Mercado que posee Venezuela en esta industria, es una oportunidad que no se puede desperdiciar; aunque no se descarta que un futuro el Clúster pueda exportar a Estados Unidos.

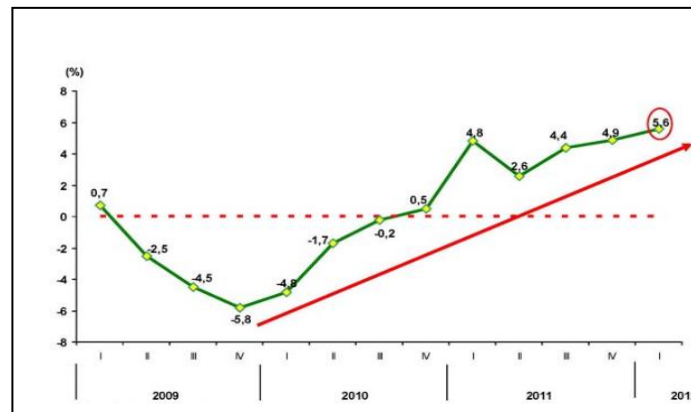
## 3.2 ANÁLISIS DEL MERCADO VENEZOLANO.

### 3.2.1 Factores Económicos.

#### 3.2.1.1 Producto Interno Bruto

En un reporte (Agencia Venezolana de Noticias, 2012, párra.3) el presidente del BCV comunicó que el PIB en el primer semestre del 2012 presentó un crecimiento de 2 puntos porcentuales con respecto al 2011; lo cual es positivo puesto que demuestra que existe crecimiento económico en el país.

**Gráfico 3.2: PIB Trimestral a precios  
Constantes 2012**



**Gráfico 3.2 PIB Trimestral a Precios.**

**Fuente: [www.bcv.org.ve](http://www.bcv.org.ve)**

**Elaborado por: Banco Central de Venezuela.**

**Nota: Variación Porcentual con respecto al mismo periodo del año**

En su publicación, (AVN, 2012, párra. 4) menciona que dentro de los productos que experimentaron mayor crecimiento se encuentran los textiles con un 26,7%, los metales

comunes en 24,5% y madera, excepto muebles, 20,7%, entre otros. Todo indica que a pesar de la crisis mundial, Venezuela continua creciendo económicamente.

### 3.2.1.2 *Balanza Comercial.*

En los últimos años ha existido un superávit comercial, es decir que ha habido saldos positivos; los ingresos han superado los gastos. Todo esto gracias a las Exportaciones Petroleras, existe una gran diferencia entre el incremento de las importaciones 29.61% contra el 6.4% de las exportaciones, esto es preocupante porque en el futuro puede existir un déficit. (PRO-ECUADOR, 2012).

**Tabla 3.6: Balanza Comercial Venezuela –Mundo.**

<b>EVOLUCIÓN DE LA BALANZA COMERCIAL DE VENEZUELA</b>					
<b>Millones USD</b>					
<b>Actividad</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012*</b>
Exportaciones	83,478	56,583	66,963	91,338	89,021
Importaciones	36,500	38,289	32,932	34,861	47,310
<b>Saldo Comercial</b>	<b>46,978</b>	<b>18,294</b>	<b>34,031</b>	<b>56,477</b>	<b>41,711</b>

**Tabla 3.6 Balanza Comercial Venezuela – Mundo.**

**Fuente:** <http://www.proecuador.gob.ec>

**Elaborado por:** PRO ECUADOR, Dirección de  
Inteligencia Comercial e Inversiones.

Venezuela, es considerado el quinto productor mundial de petróleo, es por esto que el 90% de los ingresos por exportaciones provienen de esta actividad.

Afortunadamente, el precio por barril en el año 2012 se ha mantenido elevado, es así que, en el mes de Diciembre mantuvo una tendencia por encima de los 100 dólares por barril. Sin embargo, ha existido incertidumbre y preocupación sobre los precios del barril de

petrolero, puesto que en los últimos meses se han evidenciado cambios radicales en el precio por barril desde 150 hasta 80.

### 3.2.1.3 Inflación

En su informe, (BCV, 2012, párr.16) indicó que la tasa anual en Julio del 2012 fue de 19.4%. A pesar de las medidas de control en precios que ha impulsado el gobierno venezolano, los índices de precios al Consumidor tuvieron un alza del 1%, especialmente en educación, transporte y salud.

**Tabla 3.7: Índice nacional de precios al consumidor  
y núcleo inflacionario**

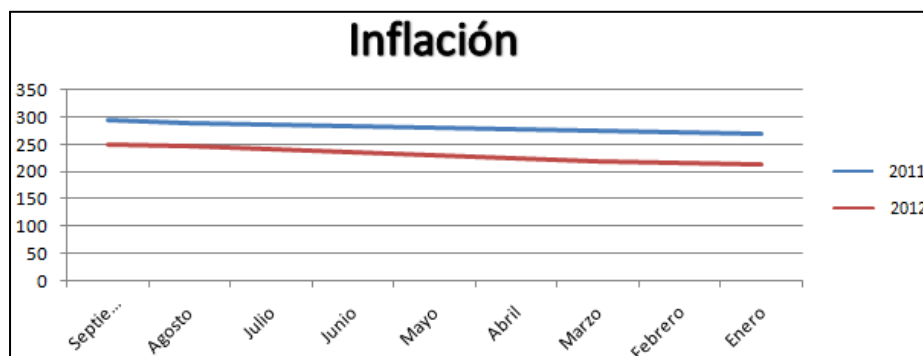
Año	Índice	Var%
<b>2012</b>		
Septiembre	296,1	1,6
Agosto	291,5	1,1
Julio	288,4	1,0
Junio	285,5	1,4
Mayo	281,5	1,6
Abril	277,2	0,8
Marzo	275,0	0,9
Febrero	272,6	1,1
Enero	269,6	1,5
<b>2011</b>		
Diciembre	265,6	1,8
Noviembre	261,0	2,2

Octubre	255,5	1,8
Septiembre	250,9	1,6
Agosto	246,9	2,2
Julio	241,6	2,7
Junio	235,3	2,5
Mayo	229,6	2,5
Abril	223,9	1,4
Marzo	220,7	1,4
Febrero	217,6	1,7
Enero	213,9	2,7

**Tabla 3.7 Índice nacional de precios al consumidor y núcleo inflacionario.**  
**Fuente: Banco Central de Venezuela (BCV), Índices de Precios al Consumidor del Área Metropolitana de Caracas, 2012**  
**Elaborado por: BCV**

Como se aprecia claramente en el gráfico la inflación en el 2012 fue menor a la del 2011, presentando una ligera tendencia decreciente, pero aun así es sumamente alta.

**Gráfico 3.6. Inflación de Venezuela Enero 2012 a Septiembre 2012.**



**Gráfico 3.3 Inflación de Venezuela Enero 2012 a Septiembre 2012.**  
**Fuente: Banco Central de Venezuela (BCV), Índices de Precios al Consumidor del Área Metropolitana de Caracas, 2012**  
**Elaborado por: Autor**

#### **3.2.1.4 Desempleo.**

La tasa de desempleo de Venezuela en el mes de agosto del presente año se encuentra en el 7,9% de la Población Económicamente Activa (PEA). Esto ha significado para Venezuela un gran avance en comparación a las tasa de desempleo del año 2003 que fue del 19.2%. (Rombiola, 2012)

A esto se debe sumar, que la tasa de desempleo de Venezuela en el año 2011 fue menor que la de EEUU y otros países de la Unión Europea,

#### **3.2.2 Factor Político.**

El actual presidente de Venezuela es Nicolás Maduro. Recientemente Venezuela atravesó por un proceso electoral, donde por primera vez en 13 años del período chavista, hubo un candidato llamado Henrique Capriles, con un perfil apegado al estilo de Lula da Silva, que estuvo muy cerca de ganar la candidatura, puesto que obtuvo un 47% de votos de la población Venezolana.

Aunque, demostró ser un buen contrincante político, la realidad es que el actual mandatario salió triunfador, llevando a un nuevo periodo al Gobierno Chavista, que pretende mantener su postura socialista y encaminar las políticas de Estado hacia esa misma filosofía.

La popularidad del actual Gobierno está en descenso, cada vez son menos los venezolanos que quieren ser parte de la afamada “revolución Bolivariana”.

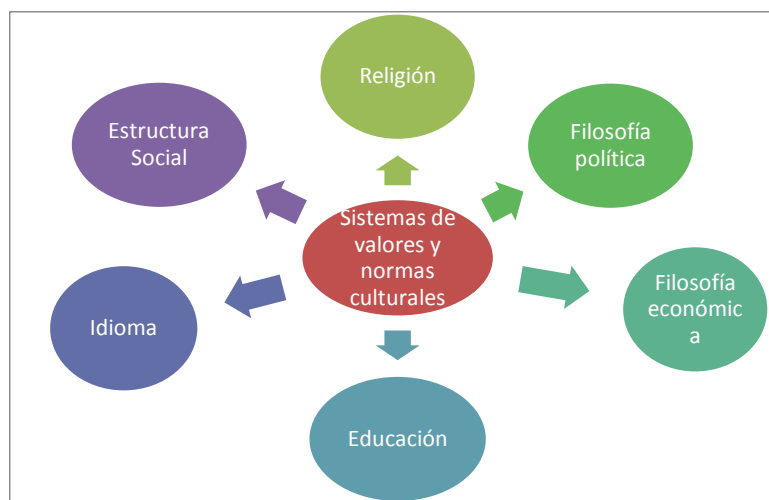
Ahora bien, el gobierno de Nicolás Maduro se ha propuesto en este nuevo período detener la galopante inflación que están viviendo los venezolanos y el subsidio a los bienes de primera necesidad. Además, la política del actual Gobierno se está inclinando a buscar países aliados, para establecer convenios comerciales o de financiamiento.

En conclusión, Venezuela se ha convertido, en uno de los países de América Latina más controversiales políticamente, sin embargo aún es un país libre y democrático.

### 3.2.3 Factores Culturales

El Factor Cultural abarca ciertos elementos que son regulados o controlados por un sistema de normas o valores culturales.

**Gráfico 3.4: Determinantes de la Cultura**



**Gráfico 3.4 Determinantes de la Cultura.**

**Fuente:** W.L.Hill, C. (2007). *Negocios Internacionales*. México : McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.

**Elaborado por:** Charles W.L. Hill

La cultura de Venezuela es similar a la ecuatoriana. Es un país cuyos orígenes provienen de una mezcla de tres culturas muy distintas, la indígena, la africana y la española. Su idioma oficial es español y la gran mayoría de la población es católica. La estructura social al igual que otras sociedades occidentales se basa en dar prioridad al individuo. Es una cultura abierta, expresiva y cálida.

Negociar y cerrar tratos con venezolanos, es casi igual que hacerlo con empresarios provenientes de Ecuador.

### **3.2.4 Factores Sociales.**

El aspecto Social en Venezuela, es realmente alarmante. En su encuesta (Small Arms Survey, 2011, párra. 9) menciona que Venezuela tiene la tasa de homicidios más alta con armas de fuego de América Latina. Un sin número de factores contribuyen para que en la población venezolana, existan fenómenos cada vez más frecuentes como la violencia social, inseguridad, marginalidad, homicidios, suicidios, prostitución, entre otros problemas sociales.

Muchos periodistas, aseguran que el principal problema social es la Marginalidad, puesto que según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística, casi la mitad de la población venezolana vive en condiciones de pobreza, a esto se suma que no todos los venezolanos tienen acceso a los servicios básicos, educación y salud.

Esta carencia económica, origina una serie de consecuencias especialmente sociales, es por esto que desde el año 2003, el Homicidio se convirtió en la primera causa de muerte entre los hombres, el número de infantes prostituidos con aprobación de sus familiares va en aumento, robos, secuestros y demás actos delictivos son una muestra clara de las consecuencias que puede traer la desigualdad económica en un país.

En su artículo, Junior Sánchez (2010) debate que “el reto social que enfrenta la República Bolivariana de Venezuela, es inmenso, la falta de educación, marginalidad, desigualdad entre otros motivos que aquejan a la sociedad venezolana, hace que se comentan actos delictivos que empeoran la situación, ya preocupante del país” (pág.3)



### 3.3 ACCESIBILIDAD AL MERCADO.

Es indispensable realizar el análisis de la accesibilidad de Mercado Venezolano para poder identificar la apertura actual hacia nuestros productos así como comprender la forma en la que se puede negociar con este país y enfrentar el principal reto existente en la actualidad que es competir en un entorno globalizado.

#### 3.3.1 Demanda Actual y Demanda Potencial

La demanda potencial de Venezuela se direcciona a necesidades en muebles de madera funcionales para oficina, esta subpartida representa el 26% del valor FOB de exportaciones dentro de los principales mercados de muebles para nuestro país como son; Venezuela y EE.UU. La demanda está creciendo en un 19% anual, cifra que alentadora para la actividad.

SUBPARTIDA		VENEZUELA		ESTADOS UNIDOS		
NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	AÑO	TONELADAS FOB - DOLAR	TONELADAS	FOB - DOLAR	
9403300000	MUEBLES DE MADERA DE LOS TIPOS UTILIZADOS EN OFICINAS	2008	22	103	7	61
		2009	21	109	5	63
		2010	14	77	21	80
		2011	16	92	5	56
		2012	31	189	12	128
		TOTAL		104	570	50

**Tabla 3.8 Evolución exportaciones ecuatorianas de muebles, periodo 2008 - 2012.**  
**Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE), Estadísticas página web.**  
**Elaborado por: Autor**



**Gráfico 3.5. Exportaciones Ecuatorianas de Muebles de Madera para Oficina período 2009 – 2012.**  
**Fuente: Estadísticas B.C.E.**  
**Elaborado por: Autor**

En el gráfico 3.5 se puede observar la evolución de las exportaciones de muebles de madera para oficina hacia los principales mercados, en el periodo 2009 – 2012, las importaciones de Venezuela superan en gran manera a las de EE.UU a excepción del año 2010, donde están equiparadas.

### ***3.3.1.1 Tendencias de Consumo Venezolano.***

Realmente el Consumo en la mayoría de hogares venezolanos está totalmente limitado puesto que la capacidad adquisitiva de los venezolanos se ha reducido notablemente siendo así, que la mayor parte del presupuesto familiar ahora se utiliza exclusivamente para productos de primera necesidad , es decir indispensables como: alimentos, gastos de vivienda y servicios básicos, el mercado venezolano se muestra restrictivo, debido a las

políticas económicas adoptadas por el gobierno nacional, sobretodo referente al tipo de cambio, que finalmente disminuye la capacidad adquisitiva de sus habitantes.

El venezolano se trata de un consumidor que analiza y en muchas ocasiones escoge los precios más bajos del mercado sin importar la calidad del producto que está adquiriendo. Las estrategias de precios deben enfocarse en promociones y ofertas.

### **3.4 ARANCELES Y PREFERENCIAS.**

Los Aranceles entre Ecuador y Venezuela son de nivel cero, puesto que en el 2011, Ecuador y Venezuela firmaron el Acuerdo de Cooperación y Complementación Económica, el cual brinda beneficios bilaterales en cuanto a preferencias arancelarias.

En su ficha comercial, (PROECUADOR, 2012, párra.22) indica que “todos los bienes objeto de las operaciones de importación y exportación que efectúen las empresas domiciliadas en Venezuela, con la República del Ecuador, y con los demás países integrantes del ALBA, que cumplan con la normas de origen conforme a los Acuerdos aplicables en materia industrial y comercial, pueden ser comercializados en el marco del Sistema Unitario de Compensación Regional de Pagos (SUCRE)”.

Junto con esta iniciativa se pretende dinamizar el comercio intrarregional, y facilitar los pagos internacionales.

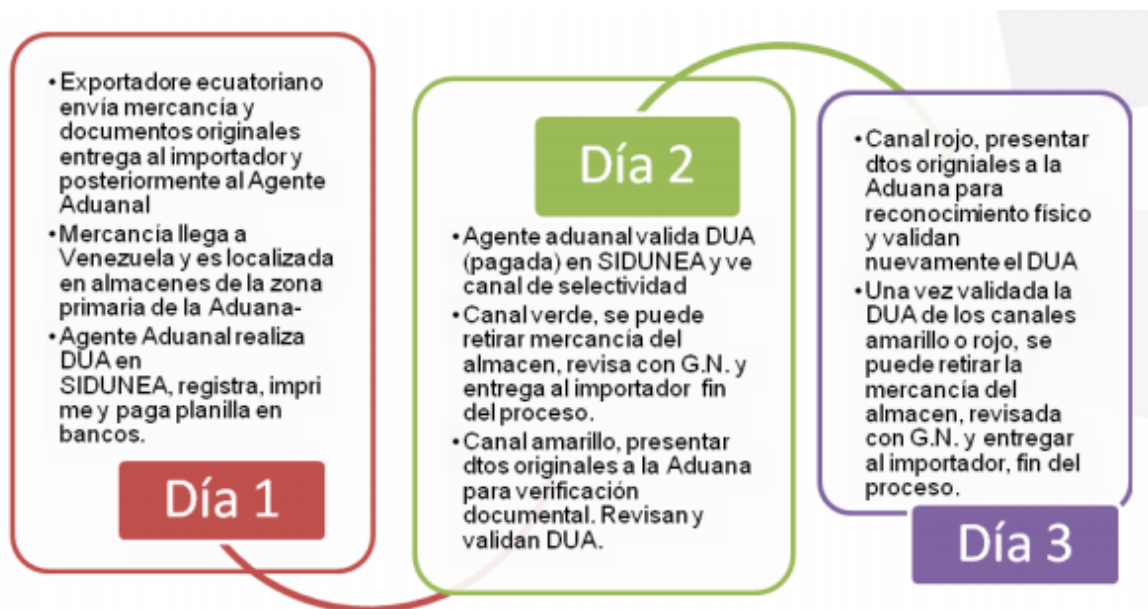
### **3.5 PRINCIPALES REQUERIMIENTOS PARA EXPORTAR A VENEZUELA.**

En Venezuela, SENIAT es el órgano que se encarga de controlar todo lo referente a Exportaciones, Importaciones, y tránsito de productos o bienes. Considerando la Buena Relación que mantienen ambos países, cuando una mercancía que proviene de Ecuador y principalmente posee certificados de Origen, los productos no deben pagar ningún arancel a excepción de la tasa por Servicios de Aduanas que es del 0.5% y la tasa de SENIAT que es igual del 0.5%.

Dentro de los requisitos, mas importantes y que involucran especialmente a esta industria se encuentran las leyes que tiene la República Bolivariana sobre normas técnicas y control de calidad o también llamadas las normas COVENIN.

Estas normas se encargan básicamente de determinar la calidad de la mercancía importada. Una vez que se ha culminado este proceso de inspección la mercadería se hace merecedora de la marca NORVEN. Que no es más que un símbolo que brinda confianza a los consumidores venezolanos, puesto que esto quiere decir que es un producto de calidad. (PRO-ECUADOR, 2012)

En forma gráfica el proceso de nacionalización de desaduanamiento es el siguiente:



**Gráfico 3.6 Proceso de nacionalización de importaciones Venezuela 2013.**  
**Fuente: PRO ECUADOR.**  
**Elaborado por: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones.**

### 3.5.1 INCOTERMS.

Algunos exportadores ecuatorianos que han hecho negocios con Venezuela prefieren negociar en términos CFR (costo y flete), ya que los importadores en muchos casos

disponen de seguros locales, y amplían su cobertura por operación, lo que les permite asegurar la mercadería y obtener descuentos en el seguro.

### 3.5.2 Garantías.

Como en toda transacción comercial internacional, la forma de pago es convenida entre el exportador y el importador (pago a la vista, prepago, carta de crédito, etc.), en tal sentido, es recomendable que los exportadores ecuatorianos, minimicen sus riesgos, respaldando sus negocios, a través de cartas de crédito internacionales u otros instrumentos similares.

## 3.6 LOGÍSTICA.

Venezuela para las importaciones y exportaciones cuenta con una gama de opciones, teniendo así comunicación por carreteras, vía férrea, aérea entre otros.

Sin embargo, considerando el volumen y peso del producto que se pretende exportar a Venezuela, se ha considerado que la mejor opción es la vía marítima y después carretera desde el Puerto.

Las Comunicaciones por mar con Venezuela, pueden darse tanto por el mar Caribe como por el Océano Atlántico; A continuación un listado de los Puertos y carreteras más Importantes que posee Venezuela:

**Tabla 3.9: Puertos más importantes de Venezuela**

<b>PUERTO</b>	<b>Ubicación</b>
<b>1. Cabello</b>	Estado Carabobo
<b>2. La Guaira</b>	Estado Vargas

<b>3. Maracaibo</b>	Estado Zulia
---------------------	--------------

**Tabla 3.9 Puertos más importantes de Venezuela.**  
**Fuente: PRO ECUADOR, Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones.**  
**Elaborado por: PRO ECUADOR**

**Tabla 3.10: Comunicaciones por carretera**

CARRETERA-AUTOPISTA	CIUDAD
<b>Autopista Francisco Fajardo</b>	Caracas
<b>Barcelona-Carúpano</b>	Anzoátegui y Sucre
<b>Caracas-Barcelona</b>	Anzoátegui y Distrito Capital
<b>Ciudad Bolívar y Puerto Ordaz</b>	Bolívar

**Tabla 3.10 Comunicaciones por Carretera**  
**Fuente: PRO ECUADOR**  
**Elaborado por: PRO ECUADOR**

## **3.7 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MERCADO VENEZOLANO.**

### **3.7.1 Factores exógenos.**

#### ***3.7.1.1 Oportunidades***

- Venezuela, es el segundo importador de muebles Ecuatorianos; el 16% de las exportaciones en este sector están destinadas a este país, por lo cual resulta sencillo ingresar a este mercado, en el cual Ecuador ya tiene participación y por tanto se encuentra posicionado.
- Los aranceles y las preferencias que mantienen Ecuador y Venezuela, son de nivel 0, ofreciendo a nuestro país una ventaja competitiva especialmente en precios frente a otros países que exportan muebles a Venezuela.
- Ecuador, ha firmado 4 convenios de cooperación en el 2012 con Venezuela, además los mandatarios de ambos países mantienen una estrecha relación política e ideológica que ha permitido establecer estrechos lazos productivos, fortaleciendo el comercio entre ambos países, esto permite que el proceso de exportación se agilite y no presente mayores inconvenientes.
- La producción interna de muebles en Venezuela, se encuentra fragmentada, carece de inversiones y no representa un ingreso significativo para la economía de Venezuela, por lo cual importar se ha vuelto casi una necesidad para los venezolanos; hecho que aumenta el poder de negociación para el Clúster frente a empresarios Venezolanos.
- Ecuador y Venezuela tienen culturas muy parecidas, lo que permite interpretar fácilmente y llegar a un acuerdo entre empresarios y consumidores.
- La Tasa de crecimiento de las importaciones de muebles ecuatorianos en Venezuela es del 18%, esto indica que en este mercado los productos ecuatorianos gozan de

muy buena aceptación, facilitando la entrada de los productos que pueda ofertar el clúster.

### **3.7.1.2 Amenazas**

- Políticamente Venezuela no es precisamente un país estable, como se pudo observar, el índice que intenta medir el grado de riesgo de un país para inversionistas extranjeros es alto, por lo que Venezuela es considerado, uno de los de los peores países para invertir. Sin embargo las relaciones comerciales, al igual que las relaciones diplomáticas que existen entre ambos países, muestran un panorama alentador para el futuro.
- Debido a la inflación que existe en Venezuela, la mayoría de hogares están totalmente limitados, su capacidad adquisitiva reducido notablemente siendo así, que la mayor parte del presupuesto familiar ahora se utiliza exclusivamente para productos de primera necesidad, por tanto la demanda actual de Venezuela en muebles del hogar se ha contraído considerablemente, pero en cuanto a muebles de oficina la misma se mantiene al alza.



## **4. CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA APLICABILIDAD DE IMPLEMENTAR UN CLÚSTER DE MIPYMES FABRICANTES DE MUEBLES DE MADERA, EN LA PARROQUÍA CALDERÓN.**

### **4.1 CARACTERIZACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACION ACTUAL DEL SECTOR.**

Para realizar el análisis de la aplicabilidad de implementar, un clúster de MIPYMES fabricantes de muebles de madera en la Parroquia Calderón, es necesario identificar la situación actual en la que se encuentran los principales involucrados.

#### **4.1.1 Principales Características Del Cluster.**

Identificar a las MIPYMES que conformarán el clúster y las entidades de apoyo, sea gubernamentales u ONGS, permitirá tener una visión amplia del panorama necesario para analizar la aplicabilidad del Clúster.

En el paper (IESA, 2008, párr.2) clasifica las fases de creación de un grupo asociativo de la siguiente manera:

##### **1. Etapa de gestación**

Durante este período se despierta el interés de los participantes al iniciarse un proceso de acercamiento. Aquí comienzan las acciones para la creación e integración del grupo.

##### **2. Etapa de estructuración**

En esta etapa, los empresarios ya han definido su rol dentro del grupo y han aceptado al mismo como herramienta para alcanzar el o los objetivos planteados. En este momento se definen las estrategias a seguir para el logro de los objetivos comunes.

### **3. Etapa de madurez**

A esta altura del proceso de desarrollo, los empresarios ya han definido pautas de organización del grupo, el mismo ha adquirido identidad como tal, y existe claridad sobre las acciones a seguir. En esta etapa se define la forma jurídica, basándose en las necesidades planteadas por la actividad a desarrollar. Así se crean las bases para la auto sostenibilidad del grupo.

### **4. Etapa productiva o de gestión.**

Este es el período donde se llevan a cabo las acciones para la obtención de los resultados esperados. Los procesos operativos internos se agilizan para llevar adelante la gestión empresarial.

### **5. Etapa de declinación**

Esta etapa comienza cuando los rendimientos de la gestión disminuyen y la relación costo-beneficio del accionar del grupo es negativa. Es aquí donde deberá tomarse la decisión de desintegrar el grupo o iniciar nuevos proyectos.

#### **4.1.2 Características de la Población Beneficiaria.**

En base a los datos proporcionados por el Municipio de Quito, la Parroquia Calderón se ubica a 2.610 m.s.n.m., al noreste del Distrito Metropolitano de Quito, al oeste del Valle de Guayllabamba, en los altos del cañón del río homónimo, sobre la meseta de Guanguiltagua, por la ruta al nuevo aeropuerto internacional (Tababela), al borde de la ciudad de Quito.

En base a los datos del Censo de Población y Vivienda (2010), se identifica que los habitantes de Calderón ascienden a 162.915 personas; correspondiente al 7% de la población total del Distrito Metropolitano (DMQ).

Según la distribución de la PEA, predominan aquellos ocupados dedicados a las actividades de comercio (20,5%), en segundo lugar, los relacionados con la industria manufacturera (18,1%). En otro nivel de participación destacan la construcción; transporte y almacenamiento (cada una con un 7,2% del total) y más atrás, actividades de los hogares como empleadores (5,9%); servicios administrativos y de apoyo (5%); y alojamiento y comidas (4,8%). De acuerdo a lo anterior y teniendo como referencia la

composición del DMQ, la población de Calderón estaría especializada en distribución de agua, alcantarillado y gestión de desechos; industria manufacturera; actividades de los hogares como empleadores, transporte y almacenamiento.

**CALDERON Y DMQ: DISTRIBUCIÓN DE LA PEA POR RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA Y COEFICIENTE DE LOCALIZACIÓN**  
(en porcentajes)

RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	CALDERON	DMQ	CL
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	2,3%	3,8%	0,59
Explotación de minas y canteras	0,4%	0,6%	0,69
Industrias manufactureras	18,1%	13,5%	1,34
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	0,3%	0,3%	0,88
Distribución de agua, alcantarillado y gestión de desechos	0,7%	0,5%	1,56
Construcción	7,2%	7,0%	1,02
Comercio al por mayor y menor	20,5%	20,7%	0,99
Transporte y almacenamiento	7,2%	5,8%	1,23
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	4,8%	5,3%	0,90
Información y comunicación	2,1%	2,4%	0,86
Actividades financieras y de seguros	1,5%	2,0%	0,75
Actividades inmobiliarias	0,5%	0,5%	0,98
Actividades profesionales, científicas y técnicas	3,5%	4,5%	0,78
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	5,0%	5,1%	0,98
Administración pública y defensa	4,0%	5,3%	0,75
Enseñanza	4,5%	5,3%	0,85
Actividades de la atención de la salud humana	2,9%	3,8%	0,76
Artes, entretenimiento y recreación	0,8%	0,9%	0,88
Otras actividades de servicios	2,5%	2,5%	1,00
Actividades de los hogares como empleadores	5,9%	5,0%	1,20
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	0,0%	0,1%	0,48
No declarado	5,4%	5,1%	1,05
Trabajador nuevo	0,0%	0,0%	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>1,00</b>

**Cuadro 4.1. Calderón y DMQ: Distribución de la PEA por ramas de Actividad Económica y Coeficiente de Localización**

**Fuente:** Censo Nacional Económico 2010.

**Elaborado por:** Economista Fabio Villalobos.

De acuerdo a la información del CENEC (2009) “el total de establecimientos alcanzaba a los 5.301, los cuales ocupaban 17.855 personas, generando ingresos por US\$ 869,4 millones. Del total de establecimientos, una parte importante del empleo correspondía a microempresas (51,7%), en tanto que en el otro extremo solo 13,4% son grandes empresas.

Por su parte, entre ellas se encuentra que las medianas y pequeñas participan en proporciones similares, 13,8 y 13,4%, respectivamente”.

La fabricación de muebles de madera se encuentra entre las principales actividades de manufactura de la Parroquia Calderón, es la segunda actividad con mayor número de establecimientos y la cuarta en generación de puestos de trabajo e ingresos como se muestra a continuación:

#### CUADRO 4.2 INDUSTRIA MANUFACTURERA CALDERÓN.

MANUFACTURA/SECTORES	Ocupacion		
	Micr y Peq	Grandes	Total
Fabricación de productos de plástico.	196	290	797
Fabricación de otros productos textiles.	103	644	747
Fabricación de productos metálicos para uso estructural, tanques, depósitos, recipientes de metal y generadores de vapor	340	0	634
Fabricación de muebles.	410	0	537
Subtotal	1.049	934	2.715
<b>Total</b>	<b>2.797</b>	<b>1.172</b>	<b>5.384</b>

MANUFACTURA/SECTORES	Establecimientos		
	Micr y Peq	Grandes	Total
Fabricación de productos de plástico.	13	1	17
Fabricación de otros productos textiles.	24	2	26
Fabricación de productos metálicos para uso estructural, tanques, depósitos, recipientes de metal y generadores de vapor	152	0	155
Fabricación de muebles.	131	0	131
Subtotal	320	3	329
<b>Total</b>	<b>782</b>	<b>4</b>	<b>801</b>

MANUFACTURA/SECTORES	Ingresos		
	Micr y Peq	Grandes	Total
Fabricación de productos de plástico.	18.607.012	24.954.931	58.329.382
Fabricación de otros productos textiles.	2.958.632	165.573.121	168.531.753
Fabricación de productos metálicos para uso estructural, tanques, depósitos, recipientes de metal y generadores de vapor	5.564.903	0	12.639.693
Fabricación de muebles.	5.016.791	0	6.010.871
Subtotal	32.147.338	190.528.052	245.511.699
<b>Total</b>	<b>83.385.169</b>	<b>201.013.946</b>	<b>341.002.666</b>

Cuadro 4.2 Principales Sectores de actividad económica, considerado a tres dígitos CIU: ocupación, establecimientos, ingresos (en dólares)

Fuente: Censo nacional Económico 2010.

Elaborado por: Economista Fabio Villalobos.

En base a los datos del **cuadro 4.3** Podemos describir que alrededor del 99% de los establecimientos de la parroquia calderón están considerados dentro de la categoría MIPYMES , las mismas que son las mayores generadoras de ocupación en el sector, esto aportaría al escenario de la implementación del clúster en el sector.

**CALDERON Y DMQ: ESTABLECIMIENTOS POR TAMAÑO, SEGÚN CRITERIOS DE EMPLEO E INGRESOS ANUALES**  
(número de establecimientos y porcentajes)

ESTABLECIM POR TAMAÑO	CALDERON	Porcentaje	DMQ	Porcentaje	AZ/DMQ
<b>CRITERIO EMPLEO</b>					
Micro	5.072	95,8	93.406	93,8	5,4
Peq	190	3,6	4.943	5,0	3,8
Mediana	28	0,5	926	0,9	3,0
Grande	7	0,1	314	0,3	2,2
<b>TOTAL POR EMPLEO (*)</b>	<b>5.297</b>	<b>100,0</b>	<b>99.589</b>	<b>100,0</b>	<b>5,3</b>
<b>CRITERIO INGRESOS ANUALES</b>					
Micro	4.871	93,7	87.491	89,3	5,6
Peq	251	4,8	7.759	7,9	3,2
Mediana	52	1,0	1.732	1,8	3,0
Grande	25	0,5	956	1,0	2,6
<b>TOTAL POR INGRESOS (*)</b>	<b>5.199</b>	<b>100,0</b>	<b>97.938</b>	<b>100,0</b>	<b>5,3</b>

**Cuadro 4.3** Establecimientos por tamaño según criterios de empleo e ingresos anuales.  
Fuente: Censo nacional Económico 2010.  
Elaborado por: Economista Fabio Villalobos.

#### 4.1.3 Encuesta.

En vista de la necesidad de caracterizar a las MIPYMES fabricantes de muebles de madera en la Parroquia Calderón, a continuación se aplica la metodología para diseñar la encuesta la cual ayudará al análisis de la aplicabilidad del modelo Clúster en las empresas estudiadas.

#### 4.1.4 Muestra.

La fórmula para calcular el tamaño de la muestra (Población finita) que se va a aplicar a los empresarios del sector a estudiar es la siguiente:

Dónde:

- $$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$
- N= Total de la población (**131** empresas tomado del censo)
  - Z = 1.96 con un nivel de Confianza del 95%
  - p= proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
  - q= 1- p (en este caso 1 – 0.05= 0.95)
  - d= error muestral (0.05)

Una vez aplicada la fórmula obtenemos lo siguiente:

n=	(D4*(D5^2)*0.05*0.95)/((0.05^2)*130+(1.96^2)*0.05*0.95)				
n=	47				

D4 = N

D5 = Z

El tamaño de la muestra al cual se aplicaran las encuestas es de 47 empresas, de las cuales se han escogido **30 empresas** debido a que muchos de los empresarios tienen talleres informales que se encuentran ubicados al interior de las viviendas donde no existe acceso para realizar las encuestas.

#### 4.1.5 Modelo de encuesta.

Se elaboró un modelo de encuesta el cual fue aplicado a las 30 empresas obtenidas en el cálculo de la muestra para poder analizar a detalle la aplicabilidad del Clúster en el sector de estudio. (**Ver Anexo 1**).

#### **4.1.6 Principales resultados obtenidos del procesamiento de datos.**

Las MIPYMES involucradas tienen varios años de experiencia en la actividad, se caracterizan por ser empresas informales de tipo familiar, donde la división del trabajo es escasa, la mayoría se dedican a producir muebles de madera para el hogar, son pocos los empresarios que pertenecen a asociaciones de su gremio, desconocen el concepto del Clúster y sus beneficios.

La mayoría de administradores, son micro empresarios que no han cursado estudios de tercer nivel o superiores, de los cuales un puñado de estos son artesanos calificados, sus productos son poco diferenciados porque sus diseños no son exclusivos, ven necesario realizar las actividades de fabricación y comercialización para aumentar su margen de utilidad, no cuentan con certificaciones de calidad y desconocen técnicamente de los procesos productivos, una minoría capacita a su personal, se ven limitados en la compra de tecnología y la adquisición de infraestructura, maquinaria y equipos por no ser sujetos de crédito para la banca. (**Ver Anexo 2**).

## **4.2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL.**

### **4.2.1 Ventajas del Sector.**

- Existencia de Centros de Gestión Empresarial (CGE) los cuales son espacios físicos de apoyo técnico creados por el Gobierno de la Provincia de Pichincha para diseñar y fomentar procesos innovadores y emprendimientos, brindando herramientas de gestión que permitan dinamizar y consolidar el despegue productivo y empresarial de la zona ofreciendo los servicios de: asesoría en el diseño de proyectos, Incubación de empresas, capacitación, organización de eventos y ferias empresariales, entre otros.
- Existen varias cooperativas de transporte de carga liviana, lo que facilita la logística del sector.

#### 4.2.2 Ventajas del Estado.

- Existe la oportunidad de asociarse para la formación de micro empresas y emprendimientos productivos que en el futuro serán una de las potencialidades de la parroquia.
- La fabricación de muebles para el hogar con diseño (Madera y Metálicos) es como se muestra en el **cuadro 4.4** considerado como uno de los principales negocios actuales de la región dentro de la agenda territorial del MCPEC<sup>3</sup> en la **Zona 2**<sup>4</sup> de planificación.

**Cuadro 4.4 Pichincha. Principales negocios actuales y su peso relativo en la Región 2.**

Pichincha. Principales negocios actuales y su peso relativo en la Región 2			
No.	Negocio, Descripción	Facturación Regional US\$ miles (1)	Participación %
1	Turismo de aventura, cultural, ecológico y/o comunitario	551.000	Pichincha (98%)
2	Negocio de tour operadores	225.000	Pichincha (98%)
3	Exportaciones de vehículos ensamblados	1.182.000	Pichincha (100%)
4	Exportaciones de autopartes (piezas, tubos de escape, sistemas de frenos)	85.000	Pichincha (100%)
5	Exportación de conservas de frutas y hortalizas (excepto brócoli) con y sin marca	51.944	Pichincha (100%): Quito, Mejía y Rumiñahui
6	Exportación de Jugos y Concentrados de frutas con y sin marca	341	Pichincha (100%)
7	Exportación de Medicinas genéricas con y sin marca	211.000	Pichincha (100%)
8	Exportación de Cosméticos	168.000	Pichincha (100%)
9	Exportación de Hilados	84.000	Pichincha (100%): Quito y Rumiñahui
10	Exportación de Telas	85.000	Pichincha (100%): Quito y Rumiñahui
11	Exportación de Tejidos	53.000	Pichincha (100%): Quito y Rumiñahui
12	Exportación de Confecciones	247.000	Pichincha (100%): Quito y Rumiñahui
13	Exportación de Muebles de hogar con diseños (madera y metálicos)	201.000	Pichincha (100%)
14	Exportación de Fabricados de madera (tableros)	144.000	Pichincha (100%)
15	Exportación de aceites esenciales y cosméticos naturales	25.423	Pichincha (99%)
16	Exportación de puertas y ventanas de madera (potencial)	40.000	Pichincha (100%) Quito y Mejía
17	Exportación de Brocoli congelado -IQF	40.768	Pichincha (100%)

**Cuadro 4.4 Pichincha. Principales negocios actuales y su peso relativo en la Región 2.**

Fuente: MCPEC, 2010.

Adaptado por: Autor.

<sup>3</sup> Ministerio Coordinador de la Producción Empleo y Competitividad.

<sup>4</sup> La Zona 2 de planificación abarca las siguientes Provincias: Pichincha, Napo y Orellana.



- El programa de consorcios es una herramienta que el Ministerio de Industrias y Productividad plantea con la asistencia de ONUDI y apoyo de Pro Ecuador, cuyo objetivo general es el de mejorar el desempeño económico y social a través del impulso de la asociatividad en los sectores productivos del país con miras a fomentar la oferta exportable. (Ministerio de Industrias y Productividad., 2013) **Ver Anexo 3.**
- El Gobierno Regional ha desarrollado instrumentos para enfrentar a los principales desafíos que tiene el sector para que este pueda desarrollarse y llegue a tener un potencial exportador, como se puede observar en el **Cuadro 4.5.**

**Cuadro 4.5 Áreas de Intervención principales desafíos e instrumentos**

Desafío 1	Instrumento 1	Desafío 2	Instrumento 2	Desafío 3	Instrumento 3	Desafío 4	Instrumento 4
Incrementar exportaciones de muebles con diseño y servicios integrados (decoración)	Apoyo a implementación de estrategias comerciales de las empresas	Mejorar el aprovisionamiento de madera aserrada a los fabricantes	Programa de proveedores: manejo contratos a largo plazo	Innovación para calidad y diseño de productos	Programa Innova	Producción forestal sostenible	Programa Nacional de Reforestación (MAGAP); Programa inversiones para semillas y viveros

**Cuadro 4.5 Áreas de Intervención principales desafíos e instrumentos.**

**Fuente:** MCPEC, 2010.

**Adaptado por:** Autor.

### 4.2.3 Situación Problemática.

#### 4.2.3.1 *Análisis de Involucrados.*

El objetivo de realizar este análisis es exponer en una matriz, los principales problemas que presentan los involucrados del presente proyecto, el cuadro que se muestra a continuación se basa en la información existente levantada de fuentes primarias y secundarias.

**CUADRO 4.7 Matriz de involucrados**

Grupos (involucrados)	Intereses	Problemas	Recursos y mandatos
Obreros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabricar productos de calidad</li> <li>• Obtener una adecuada remuneración</li> <li>• Trabajar en un ambiente seguro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insatisfacción en el trabajo</li> <li>• Accidentes laborales</li> <li>• Falta de Capacitación.</li> <li>• Salarios bajos.</li> </ul>	Código del trabajo
Potenciales integrantes del Clúster	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar sus competitividad.</li> <li>• Acceder a financiamiento</li> <li>• Reducir Costos.</li> <li>• Incrementar su participación de mercado local y su oferta exportable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desleal.</li> <li>• No existen acuerdos de Cooperación.</li> <li>• Desconocimiento de beneficios que ofrecen los modelos de asociatividad.</li> <li>• Paradigmas de los empresarios para compartir conocimientos.</li> </ul>	Ley de Compañías  Código de Trabajo  Política Industrial  Plan de ordenamiento Territorial de la Parroquia Calderón.
Grupos (involucrados)	Intereses	Problemas	Recursos y mandatos
Asociación o gremio maderero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar capacitaciones</li> <li>• Facilidades de exportación</li> <li>• Ofrecer asesoría técnica y Legal.</li> <li>• Obtener beneficios por cuotas de inscripción socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de cuotas de exportación</li> <li>• Impuesto por tala de árboles.</li> <li>• Cambio en las políticas vigentes.</li> </ul>	Reglamentos internos
Ministerio de Industrias y Productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar capacitaciones</li> <li>• Dar apoyo en proyectos enfocados a la productividad</li> <li>• Participación en ferias.</li> <li>• Articular el proceso de conformación del Clúster.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demasiados proyectos a atender</li> <li>• Falta de presupuesto para proyectos y capacitaciones</li> <li>• Falta de coordinación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de la producción</li> <li>• Plan Nacional del Buen Vivir</li> <li>• Política Industrial.</li> </ul>
Servicio Nacional de Aduana del Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control antidrogas</li> <li>• Controlar la evasión de pago de impuestos arancelarios</li> <li>• Manejo responsable de la mercadería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir información falsa o engañosa</li> <li>• Contaminación de la mercadería</li> <li>• Daños en la manipulación de la mercadería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley Orgánica de Aduanas</li> <li>• Código de la producción</li> </ul>
Transportistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega puntual de la mercadería</li> <li>• Realizar el mayor número de entregas posible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sufrir asaltos en el trayecto</li> <li>• Carreteras en malas condiciones</li> <li>• Fallas mecánicas</li> </ul>	Ley Orgánica de régimen tributario interno

Grupos (involucrados)	Intereses	Problemas	Recursos y mandatos
Proveedores de madera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir pago a tiempo</li> <li>• Satisfacer al cliente (Entrega oportuna de insumos de calidad)</li> <li>• Contar con avales y certificados de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restricciones en la tala de árboles</li> <li>• Deterioro de la madera</li> <li>• Carencia de tecnificación y estandarización de procesos.</li> </ul>	Ley del medio ambiente
Proveedores de maquinaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir pago a tiempo</li> <li>• Actualización tecnológica</li> <li>• Brindar asistencia técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fallas en las máquinas</li> <li>• Escaso número de técnicos.</li> <li>• Elevado costo de equipos.</li> </ul>	
Población cercana a la fábrica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar fuentes de trabajo.</li> <li>• Dotación de bienes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruidos molestos.</li> <li>• Contaminación ambiental.</li> </ul>	
Ministerio de medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidado ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deforestación</li> <li>• Tala ilegal</li> </ul>	Ley del medio ambiente
CFN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar facilidades financieras para apoyar a los empresarios locales.</li> <li>• Asesoría en proyectos de inversión social y desarrollo económico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo presupuesto para otorgar créditos.</li> <li>• Canales de comunicación deficientes.</li> </ul>	Ley de la Superintendencia de Bancos

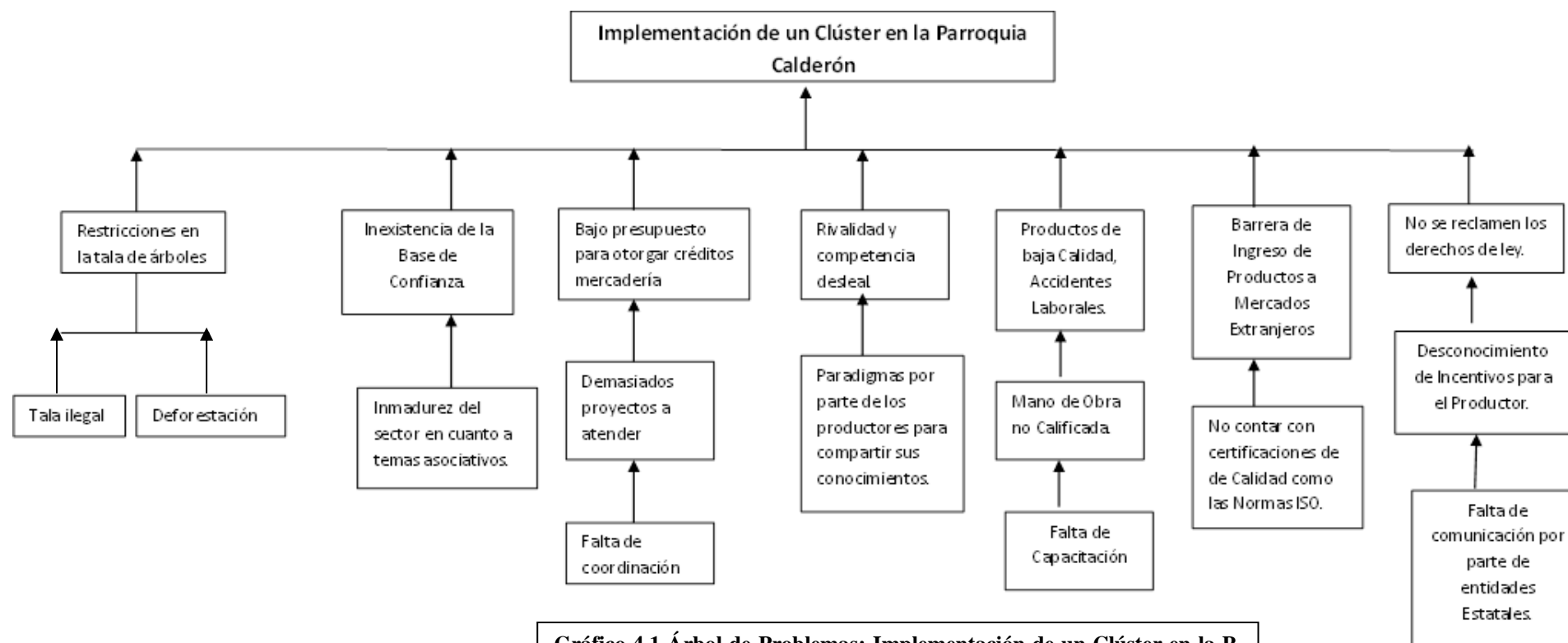
**Cuadro 4.6 Matriz de Involucrados.**

**Fuente: Levantamiento de información.**

**Elaborado por: Autor.**

#### 4.2.3.2 Árbol de Problemas.

Esta herramienta nos ayuda a identificar los problemas existentes que atraviesan los productores del sector, de acuerdo a su relación **Causa – Efecto**, con el fin de implementar el modelo de asociatividad planteado.



**Gráfico 4.1 Árbol de Problemas: Implementación de un Clúster en la P. Calderón.**  
**Fuente: Levantamiento de información.**  
**Elaborado por: Autor.**

### 4.2.3.3 FODA del Sector.

Esta herramienta nos permite definir los factores internos y externos comunes que afectan y benefician a los productores del sector.

**Cuadro 4.4 Matriz FODA MIPYMES fabricantes de muebles Parroquia Calderón.**

<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Los incentivos del gobierno actual para la conformación de redes asociativas.</li> <li>* Los niveles de exportación de muebles de madera para el hogar con diseño se han incrementado en los últimos años.</li> <li>* Proximidad del Mercado Venezolano y acuerdos de cooperación con éste país</li> <li>* Planes de Reforestación y tecnificación de los proveedores de madera.2</li> <li>* Barreras arancelarias a la importación de muebles del exterior.</li> <li>* La Manufactura es una de las actividades prioritarias para el Gobierno actual.</li> <li>* Participación de la Mipymes en ferias nacionales e internacionales.</li> <li>* Prioridad en la Participación de MIPYMES en el Sistema de Compras Públicas.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ingreso de nuevos competidores al mercado</li> <li>* Cambios en los gustos y preferencias de los consumidores.</li> <li>* Mayores regulaciones ambientales</li> <li>* Escasez de cierto tipo de madera como el cedro.</li> <li>* Caída en niveles de venta debido a crisis económica</li> <li>* Posicionamiento de productos sustitutos como muebles de plástico, metal y aglomerados.</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Experiencia en la fabricación de muebles de Madera.</li> <li>* Artesanos talladores que aportan al valor agregado del producto terminado.</li> <li>* Proveedores de Materias primas e insumos en el sector.</li> <li>* Años de experiencia en la comercialización de muebles en el mercado local</li> <li>* Adaptabilidad de las empresas a los constantes cambios del macroentorno.</li> <li>* Existencia de asociaciones a nivel familiar.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* No existe estandarización de procesos y costos</li> <li>* Mano de obra no calificada</li> <li>* Ausencia de uso de técnicas de selección y capacitación del personal.</li> <li>* No se cuenta con certificaciones de calidad</li> <li>* Carencia de división del trabajo</li> <li>* Alta rivalidad entre los competidores</li> <li>* Bajo poder de negociacion con proveedores</li> <li>* Bajo poder de negociación con clientes.</li> <li>* Carencia de diseño y capacidad de innovación.</li> <li>* Competencia desleal</li> <li>* Alto nivel de informalidad.</li> <li>* Desconocimiento del mercado local.</li> <li>* Altos niveles de desperdicio evitable.</li> <li>* Falta de conocimientos administrativos y planificación.</li> <li>* Dificultad para acceder al financiamiento de la banca privada.</li> </ul>

**Cuadro 4.7 Matriz FODA MIPYMES fabricantes de muebles Parroquia Calderón.**

**Fuente:** Levantamiento de información encuesta.

**Elaborado por:** Autor.

### **4.3 RESULTADO DEL ANÁLISIS DE APLICABILIDAD DE UN CLUSTER.**

Actualmente en el sector de análisis, no existe una base de confianza para implementar un modelo de asociatividad como es el Clúster, esto se debe principalmente a la inmadurez del sector en temas asociativos, las MIPYMES fabricantes de muebles de madera, son rivales entre sí, lo que demuestra que no han considerado como estrategia de competitividad, el trabajar en forma mancomunada. La rivalidad y competencia desleal presentes, son variables que impiden que se desarrollen grupos asociativos en este sector, por lo cual se deberá realizar un arduo trabajo con los empresarios para que entiendan la importancia de agruparse para no desaparecer por causa de competidores globales, que por su tamaño y organización acaparan el mercado ya globalizado.

### **4.4 OPERATIVIDAD DEL CLUSTER.**

El objetivo principal de crear un clúster, es mejorar la competitividad empresarial del sector, entendiendo a la competitividad; en este caso, como la Creación de Capital Social en búsqueda de mayores beneficios: económicos, sociales, incremento de los niveles de productividad y exportaciones. El desarrollo competitivo implica dos procesos:

- **Proceso Analítico:** Se refiere al estudio del sector objetivo para identificar su situación actual y el estudio de mercado, temas que han sido tratados en los puntos anteriores de la presente investigación.
- **Proceso Operativo:** Este proceso busca la cohesión de Grupo y la generación de una sólida Base de Confianza.

La interacción entre; el sector empresarial y entidades de apoyo (Estado, ONGS, Universidades), es crucial para la generación de Convenios o Pactos Competitivos; de los cuales, surge la necesidad de generar una estrategia de apoyo para la implementación de Clusters, la misma que se puede lograr siguiendo 4 pasos necesarios que son:

- A. **Incubación** (planificación estratégica inicial).
- B. **Integración** (de los actores vía creación de capital social).
- C. **Desarrollo** (de las estructuras y estrategias).
- D. **Regionalización.**

#### 4.4.1 Marco Legal.

El marco legal vigente y las nuevas políticas son herramientas fundamentales para coordinar la Alianza Público – Privada necesaria para fomentar el desarrollo de redes asociativas con la finalidad de transformar la matriz productiva, creando valor agregado para los consumidores, y mayores beneficios para las unidades productivas, esto se puede constatar en el gráfico:

**Gráfico 4.1. Base Legal Asociatividad.**



**Gráfico 4.2 Base Legal Asociatividad.**

Fuente: <http://www.industrias.gob.ec/consorcios-de-exportacion-y-origen/>

Elaboración: MIPRO

La integración de los actores en una figura legal es fundamental para sellar su compromiso y crear capital social para el Clúster, para esto se deberán obtener los permisos y cumplir con los requisitos necesarios para su funcionamiento normal.

#### 4.4.1.1 Nombre o Razón Social.

Escoger correctamente el nombre que va a adoptar el Clúster es muy importante, ya que expresa de manera sucinta los productos y/o servicios que brinda, sin que demande grandes esfuerzos comunicacionales para posicionarse en el mercado y trascender en el tiempo.

Para esto se ha elaborado una Matriz de Ponderación en la cual se calificaron cinco alternativas de nombres tentativos obtenidos de un Brain Storming, se valoraron varios criterios, se sugiere escoger la opción mejor puntuada: “**MADESIGN MUEBLES DE OFICINA**” como se muestra en la siguiente Tabla:

**Tabla 4.1 Matriz de Selección del Nombre del Clúster.**

OPCION	NOMBRE	DESCRIPTIVO	ORIGINAL	ATRACTIVO	CLARO	SIGNIFICATIVO	AGRADABLE	TOTAL
1	MADESIGN MUEBLES DE OFICINA	5	4	5	5	4	5	28
2	OFIEXPORT	5	3	4	4	5	5	26
3	ASOCIACION DE MUEBLES CALDERÓN	4	3	3	4	5	5	24
4	MADECAL MUEBLES DE OFICINA	4	5	3	3	4	4	23
5	MUEBLES OFICAL	3	2	3	2	4	3	17

**Tabla 4.1. Matriz de Selección del Nombre del Clúster.**

**Fuente:** Alcaráz Rodríguez, Rafael; “El Emprendedor del Éxito”; McGraw Hill, 2001.

**Elaborado por:** Autor.

#### 4.4.1.2 Titularidad de propiedad de la Empresa.

La mayoría de clústers están estructurados como sociedades anónimas o empresas de responsabilidad limitada, sin embargo será necesaria la asesoría de un profesional en materia jurídica, para definir la figura más idónea a adoptar, misma que influirá mucho en las operaciones futuras del clúster.



A continuación se presenta un cuadro comparativo de las principales formas jurídicas que podría adoptar el clúster:

**Cuadro 4.8 Comparación entre Compañía Limitada y Sociedad Anónima.**

<p align="center"><b>COMPAÑÍAS ANÓNIMAS</b> <b>(S.A. o C. A.)</b></p>	<p align="center"><b>COMPAÑÍAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (C. Ltda. o Cía. Ltda.)</b></p>
<p><b>1.-</b> Es una compañía de capitalista.</p>	<p><b>1.-</b> Es una compañía de societaria.</p>
<p><b>2.-</b> Su capital se divide en acciones negociables.</p>	<p><b>2.-</b> Su capital se divide en particiones no negociables.</p>
<p><b>3.-</b> La empresa está conformada por accionistas que responden por el monto de sus acciones.</p>	<p><b>3.-</b> La empresa está conformada por socios que responden hasta el monto de sus aportaciones individuales.</p>
<p><b>4.-</b> Puede tener un mínimo de 2 accionistas y no tiene un máximo de accionistas.</p>	<p><b>4.-</b> Puede tener un mínimo de 2 socios y un máximo de socios.</p>
<p><b>5.-</b> Esta compañía puede ser civil o mercantil.</p>	<p><b>5.-</b> Esta compañía siempre es mercantil.</p>
<p><b>6.-</b> Para constituirse requiere un capital mínimo de ochocientos dólares.</p>	<p><b>6.-</b> Para constituirse requiere un capital mínimo de cuatrocientos dólares.</p>
<p><b>7.-</b> Debe pagar al momento de constituirse</p>	<p><b>7.-</b> Debe pagar al momento de constituirse</p>

un 25% de su capital mínimo.	un 50% de su capital mínimo.
<b>8.-</b> Para la constitución una persona puede comparecer por medio de apoderados.	<b>8.-</b> Para la constitución, deben comparecer todos los socios, por si mismos o por medio de apoderados.
<b>9.-</b> Administrada por mandatarios, cuyo mandato puede ser revocado en cualquier momento.	<b>9.-</b> Los administradores sólo podrán ser removidos por las causas determinadas en el contrato social o las puntualizadas expresamente en la Ley de Compañías.
<b>10.-</b> En primer lugar, la denominación de la compañía debe contener necesariamente la indicación de “compañía anónima” o “sociedad anónima” o las correspondientes siglas; y no podrá adoptarse una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente.	<b>10.-</b> Hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá en todo caso, las palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente.
<b>11.-</b> En esta compañía se puede tener capital autorizado.	<b>11.-</b> En esta compañía no se puede tener capital autorizado.

**Cuadro 4.8 Comparación entre Compañía Limitada y Sociedad Anónima.**

**Fuente:** Ley de Compañías – Superintendencia de Cias Ecuador.

**Elaborado por:** UTPL.

En base al **cuadro 4.8** se recomienda utilizar la figura legal de Sociedad Anónima, ya que no existe un límite de socios para constituir la compañía, además se puede tener capital

autorizado, y en caso de ser necesario la empresa podrá capitalizarse mediante la emisión y colocación de acciones.

Para constituir el clúster como una Sociedad Anónima, se deben realizar trámites legales los cuales se detallan en el **anexo 5**.

#### **4.4.2 Tipo de Empresa.**

“MADESIGN MUEBLES DE OFICINA” S.A., será una empresa dedicada a la Fabricación y Comercialización de muebles de madera para oficina como son; Escritorios, divisiones de espacio, mesas de reunión, recepción y archivación, counters, salas de espera y butacas de oficina, dirigido a empresas e instituciones nacionales e internacionales.

##### **4.4.2.1 Direccionamiento Estratégico.**

Una vez consolidado el clúster se definirá la misión, visión y valores corporativos, estos deberán estar enmarcados en los siguientes criterios:

**Misión:** El Clúster de MIPYMES fabricantes de muebles de la parroquia Calderón tiene como misión fabricar muebles de madera con diseño para oficina, ofreciendo calidad y buen servicio a sus clientes, manteniendo un compromiso de responsabilidad con el medio ambiente y la sociedad.

- **Visión 2018:** Ser líder en el mercado regional de fabricación de muebles de madera para oficina con diseño, canalizando sus esfuerzos para competir en mercados internacionales y otorgar rentabilidad sostenible a sus socios y accionistas.

✓ **Valores Corporativos:**

- ✓ **Puntualidad:** Actitud de respeto hacia los demás, de consideración por el tiempo de los otros, muestra de buena educación.
- ✓ **Respeto:** Sinónimo de tolerancia, es reconocer el derecho que todos tenemos a expresarnos y ser escuchados.
- ✓ **Honestidad:** Actuar conforme a la verdad y la justicia.
- ✓ **Solidaridad:** Colaboración mutua en la personas, como aquel sentimiento que mantiene a las personas unidas en todo momento.
- ✓ **Lealtad:** Ser agradecido y nunca dar la espalda a las personas que se estima.

➤ **Principios:**

- 1) **Servicio al Cliente:** entender las necesidades de nuestros clientes, con el fin de satisfacer la demanda y crear fidelidad.
- 2) **Competitividad:** el éxito depende del personal altamente capacitado quienes trabajaran con eficiencia.
- 3) **Mejora Continua:** La empresa estará permanentemente comprometida con la calidad total de los productos, por lo que todo el talento humano tiene que desarrollar la cultura de T.Q.M<sup>5</sup> que es importante para conseguir el mejoramiento continuo en los procesos productivos y la atención al cliente.

---

<sup>5</sup> **T.Q.M:** Es el acrónimo de la palabra en ingles Total Quality Management, que se refiere al manejo integral o total de la calidad.

Las fortalezas y debilidades son factores internos que deberá enfrentar el clúster, éstos permiten tener un razonamiento lógico para definir los lineamientos estratégicos.

**Cuadro 4.10 Fortalezas y Debilidades del Clúster.**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Experiencia en la fabricación de muebles de Madera.</li> <li>* Artesanos talladores que aportan al valor agregado del producto terminado.</li> <li>* Proveedores de Materias primas e insumos en el sector.</li> <li>* Años de experiencia en la comercialización de muebles en el mercado local</li> <li>* Adaptabilidad de las empresas a los constantes cambios del macroentorno.</li> <li>* Existencia de asociaciones a nivel familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No existe estandarización de procesos y costos</li> <li>* Mano de obra no calificada</li> <li>* Ausencia de uso de técnicas de selección y capacitación del personal.</li> <li>* No se cuenta con certificaciones de calidad</li> <li>* Carencia de división del trabajo</li> <li>* Alta rivalidad entre los competidores</li> <li>* Bajo poder de negociación con proveedores</li> <li>* Bajo poder de negociación con clientes.</li> <li>* Carencia de diseño y capacidad de innovación.</li> <li>* Competencia desleal</li> <li>* Alto nivel de informalidad.</li> <li>* Desconocimiento del mercado local.</li> <li>* Altos niveles de desperdicio evitable.</li> <li>* Falta de conocimientos administrativos y planificación.</li> <li>* Dificultad para acceder al financiamiento de la banca privada.</li> </ul>

**Cuadro 4.9 Fortalezas y Debilidades Clúster.**

**Fuente: Diagnostico Situacional.**

**Elaborado por: Autor.**

❖ **Objetivos Estratégicos:**

En su libro David F. (2008), establece: “los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años y deben estar alineados a la misión y visión de la empresa.”. (pág. 36)

❖ **Objetivo de Capacitación:** Capacitar a la mano de obra directa y el personal ayudara a mejorar la calidad de los productos a mediano plazo y mejorar la eficiencia productiva de la empresa.

❖ **Objetivo de Innovación:** Adquirir maquinarias y herramientas tecnológicas, permitirá la eficiencia y eficacia del trabajo del talento humano, contribuyendo a la generación de valor para el cliente y los accionistas.

❖ **Objetivo de Administración:** Establecer a corto plazo, la división del trabajo y el uso de herramientas gerenciales, es decir, responsabilidades, actividades y diseño de procesos que faciliten el trabajo en equipo y cumplimientos de metas trazadas.

❖ **Objetivo de Estandarización de la Calidad:** Crear a corto plazo un área de diseño industrial, y planeación de la producción ayudara a estandarizar la calidad de mano de obra directa, materia prima directa y los métodos de producción.

○ **Estrategias:**

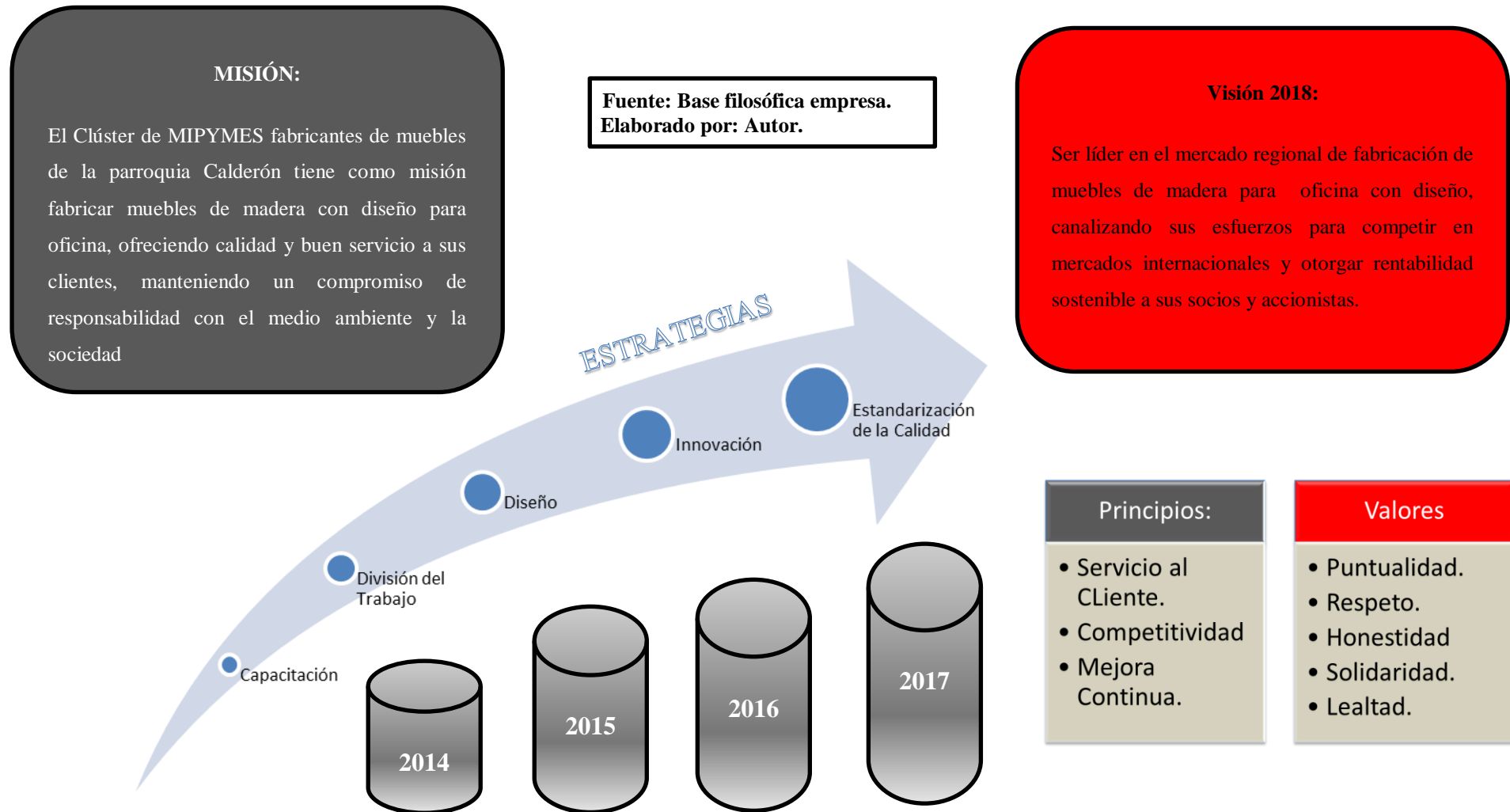
○ **Estrategia – Capacitación:** Capacitar al personal mediante el apoyo que brindan las entidades Públicas y Privadas.

○ **Estrategia – Innovación:** El uso de nuevas tecnologías ayudará a crear nuevos productos constantemente.

○ **Estrategia – Administrativa:** Con la estrategia de desarrollo, se obtendrá una organización, flexible dinámica y proactiva mediante el trabajo en equipo, capacitación del talento humano e innovación de los procesos productivos.

○ **Estrategia – Estandarización de la Calidad:** Contratar a un diseñador industrial y ofrecer la oportunidad de realizar pasantías remuneradas a los estudiantes universitarios que sigan esta carrera, ayudara a innovar y estandarizar la calidad de los productos.

**Gráfico 4.3. Mapa Estratégico del clúster “MADESIGN MUEBLES DE OFICINA S.A”**



#### 4.4.2.2 Enfoque Gerencial.

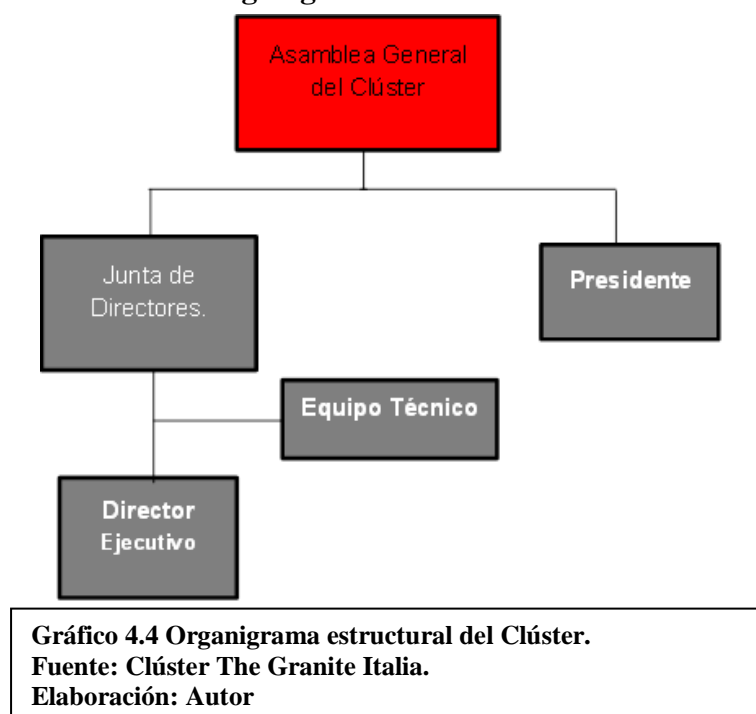
En un mundo globalizado como el actual, un gerente debe ser dinámico y capaz de adaptarse a los cambios del entorno, también debe ser muy comunicativo y negociador por excelencia. Para conseguir el mejor provecho del clúster se sugiere que el gerente este alineado en los siguientes dos enfoques tradicionales:

- 1) **Benchmarking:** Captar las mejores ideas, prácticas, procedimientos y estrategias que utilizan las empresas que conformaran el clúster y de aquellas que son líderes actuales del mercado.
- 2) **Reingeniería:** Rediseñar y organizar los procesos de las empresas integrantes del clúster, dividiendo proceso productivo y buscando la especialización en el trabajo.

#### 4.4.2.3 Organización Administrativa.

La estructura de funcionamiento se enmarca en una autonomía de cada empresa permitiéndoles conservar sus propias políticas y reglamento interno, a continuación se detalla el organigrama estructural:

**Gráfico 4.4 Organigrama estructural del Clúster.**



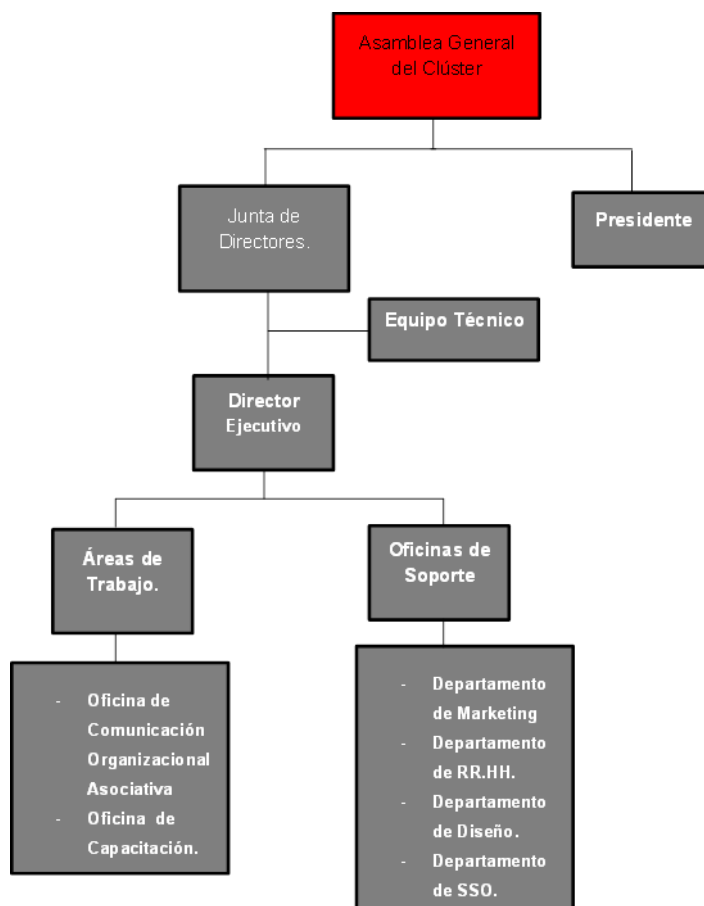


A continuación se detalla el trabajo de cada uno de los actores que funcionan dentro de la figura organizativa en base a lo propuesto por la ONUDI:

- **Asamblea General del Clúster:** Asisten a la Asamblea General todos los miembros que han cumplido sus obligaciones financieras con el clúster. Por lo general, cada miembro tiene derecho a un solo voto.
- **Presidente:** El presidente del clúster, convoca y preside la Asamblea. La puede convocar para celebrar una reunión ordinaria (por ejemplo, a fin de aprobar la situación financiera del conglomerado, nombrar a la Junta de Directores, establecer las cuotas de los miembros e impartir directrices generales) o para celebrar una reunión extraordinaria (por ejemplo, para modificar el estatuto, admitir o excluir miembros o deliberar sobre una prórroga del clúster o sobre su disolución anticipada).
- **Junta de Directores:** Se ocupan de la Administración del clúster. Está constituida por un determinado número de miembros nombrados por la reunión ordinaria. El Director Ejecutivo puede ser miembro de la Junta de Directores o puede participar en ella sin derecho a voto. La Junta designará de entre sus miembros al Presidente y los vicepresidentes del clúster. Se convoca la Junta de Directores cuando el Presidente o la mayoría de los miembros lo consideran necesario.
- **El Director Ejecutivo:** Será el encargado de las operaciones cotidianas del grupo. Dado que debe promover y defender los intereses de todo el clúster, sin favorecer a ninguna empresa en particular, es aconsejable que las empresas participantes lo contraten externamente. Deberá tener experiencia comercial, experiencia en materia de exportaciones, aptitudes como organizador y conocimiento de idiomas extranjeros, además de conocer bien las empresas participantes, sus productos y servicios y lo sector en que operan.

Una vez descrita la estructura orgánica de la empresa, a continuación se muestra el organigrama funcional:

**Gráfico 4.5 Organigrama funcional del Clúster.**



**Gráfico 4.5 Organigrama funcional del Clúster.**  
**Fuente: Clúster The Granite Italia.**  
**Elaboración: Autor**

#### 4.4.3 Cohesión de Grupo y Agenda Común de Acción.

Para que se pueda aplicar el modelo de asociatividad propuesto en la MIPYMES analizadas, se deberán realizar una serie de actividades que ayudaran a generar la base de confianza entre los productores, siendo esta el principal factor crítico del éxito asociativo dando paso al emprendimiento o fase de gestación del clúster como se mencionó anteriormente.

A continuación se detallan las actividades a realizarse para que se concrete la integración de empresas generando una sólida base de confianza, basándonos en la experiencia que tiene la ONUDI en conformación de grupos asociativos en diferentes países.

#### **4.4.3.1 Socialización y Sensibilización.**

Para que se fomente la creación modelos asociativos como es el caso del Clúster, la iniciativa deberá partir del Estado. En la actualidad no existe la base de confianza en la parroquia, tampoco se ha utilizado anteriormente a la cooperación inter-empresarial como una estrategia para la generación de una ventaja competitiva para los productores.

Para sensibilizar el tema, se deberá contactar o designar a uno o varios líderes del sector para que organicen: Focus Groups, foros y/o mesas de trabajo con los productores, el objetivo de esto; es que se integren y puedan captar la atención de los articuladores existentes en entidades públicas u ONGS, que estén enfocadas en el desarrollo social y económico conformando redes Asociativas.

En la Parroquia Calderón existen los Centros de Desarrollo Económico, que fueron creados estratégicamente por el Gobierno Provincial de Pichincha, con la finalidad de brindar apoyo y capacitación a los productores de bienes y servicios del sector. Buscar la ayuda de integrantes que conforman estos centros, puede ser un buen inicio para impulsar la creación del Clúster de productores de Muebles de Madera y conseguir paulatinamente construir una sólida base de confianza.

#### **4.4.3.2 Capacitación.**

En su página web, (MIES,2013,“sección programas”, parrá.2) se menciona que “las capacitaciones y programas de formación para los actores de la Economía Popular y Solidaria son articulados con diferentes Instituciones Públicas y Privadas acordes con la estrategia de intervención o vinculados a los diferentes programas apoyados por el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria-IEPS. Estas Instituciones pueden ser: SECAP, Ministerios, Universidades, ONGS y Empresas privadas”.

Una vez que se logre formar la base de confianza entre los productores, se propone elaborar conjuntamente un proyecto, de asociatividad basado en los problemas comunes que presentan los empresarios del sector, para de esta manera poder ser tomados en cuenta en los programas de desarrollo que están a cargo MIPRO<sup>6</sup>.

En la elaboración de este proyecto se deberá pedir la guía de las entidades de apoyo, como son las Universidades, o los Centros de Desarrollo Económicos mencionados anteriormente.

#### ***4.4.3.3 Financiamiento y mejora de la Competitividad.***

Una vez que se ha elaborado el proyecto o plan de negocios del modelo de asociatividad, se deberá postular el mismo en el programa de financiamiento del MIPRO llamado Producepyme (**Ver Anexo 4**), que tiene por objetivo general; fortalecer la competitividad de los productores nacionales, con la ventaja obtener por añadidura el “acompañamiento en todos los procesos productivos de las unidades empresariales, asociativas y artesanales”. (MIPRO, 2013, “Programas”, párra.1).

En su informe, Meyer Stamer (1998) indica, que se deberán generar estrategias enfocadas a generar y potencializar la ventaja competitiva del clúster tomando en cuenta factores relevantes de la competitividad del mismo los cuales son:

- La organización del trabajo
- El desarrollo de nuevos productos.
- La investigación y desarrollo de nuevas materias primas.
- Las estrategias de comercialización creativa y agresiva.

---

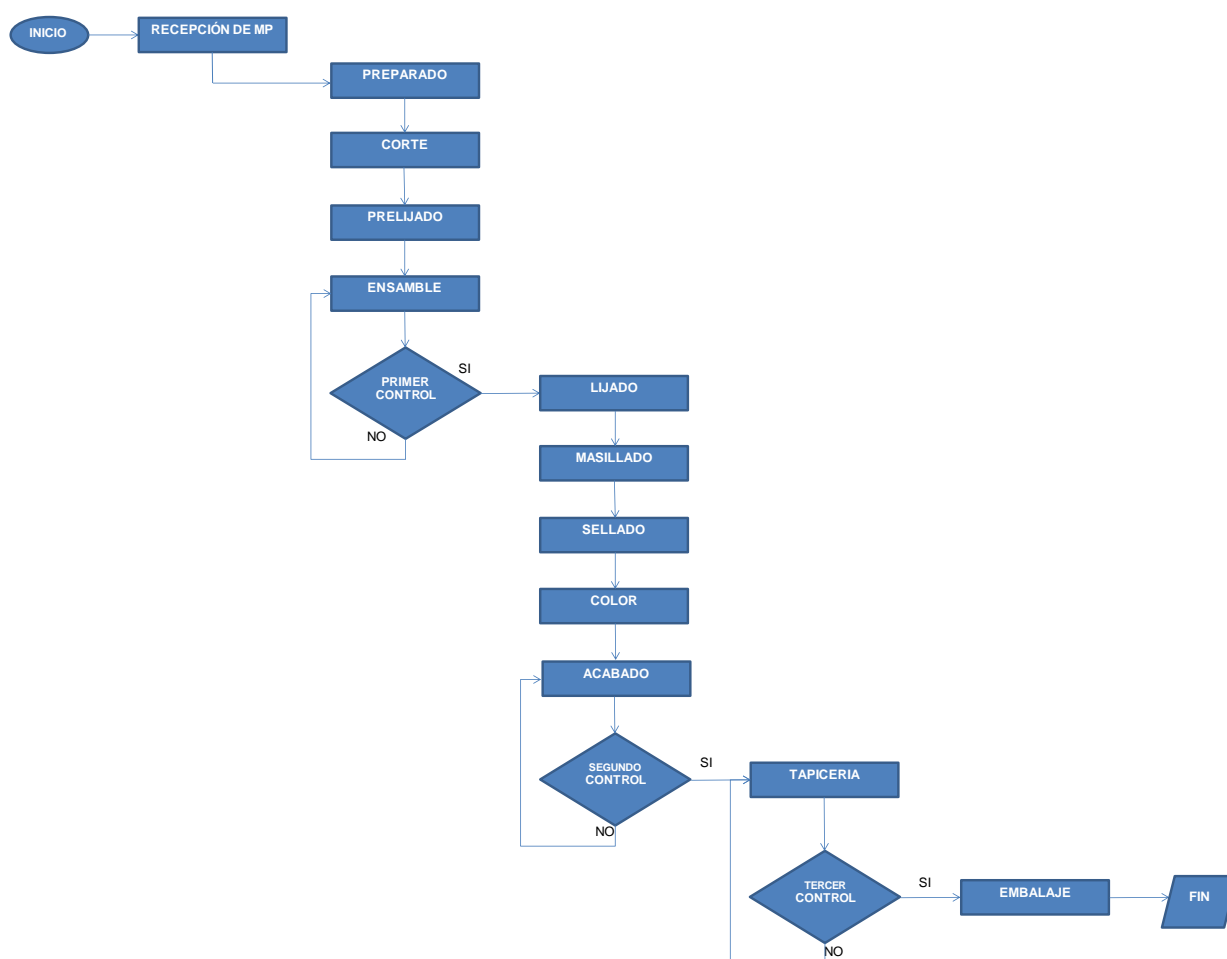
<sup>6</sup> Ministerio Industrias y Productividad.

#### 4.4.3.4 Especialización.

En su texto, Cordero Mestenza (2013) define a la especialización “como un proceso productivo que se puede descomponer, por la profundización en la división del trabajo, en fases cada vez más segmentadas y existe un número suficientemente alto de empresas en cada una de esas fases, se puede obtener de esa manera rendimientos crecientes que no estarían asociados al tamaño de la empresa sino a la aglomeración y especialización de las numerosas empresas situadas en el territorio” (pág. 34).

La especialización de trabajo se logra con la división del trabajo, por esta razón se propone separar y delimitar las actividades del proceso productivo individualmente y horizontalmente entre los miembros del clúster, el siguiente gráfico podemos observar el proceso productivo común utilizado por los productores del sector:

**GRÁFICO 4.6 Proceso productivo elaboración de muebles de Madera MYPES.**



**Gráfico 4.6 Proceso productivo Elaboración de muebles de Madera MYPES.**  
**Fuente: levantamiento de información.**  
**Elaborado por: Autor.**

De los datos obtenidos de fuentes primarias, en la Parroquia Calderón las MIPYMES fabrican muebles para el hogar. Para conseguir la especialización se propone dividir el proceso productivo en 3 actividades principales: Carpintería, tapicería y Lacado.

#### ***4.4.3.5 Mejora de los Costos de Producción.***

Trabajando mancomunadamente, la principal ventaja es obtener mejores precios en la adquisición de materias primas e insumos, que constituye parte de los principales rubros dentro de los costos directos, al producir a mayor escala se licuan los costos fijos entre el total del volumen producido, de igual manera se puede establecer tablas de pago de mano de obra de producción por volumen. Al implementar tecnología se pueden reducir los desperdicios resultantes del proceso productivo. Finalmente otra de las ventajas es que se puede adquirir financiamiento a tasas preferenciales evitando la pérdida de liquidez y mejorando el ciclo de recuperación del capital.

#### ***4.4.3.6 Ventajas de Proveedores.***

Una vez que se realizó un sondeo a un representativo grupo de proveedores (Edimca, Economía del Maestro, Pintulac, Unicolor, Paraíso) de los diferentes insumos y materia prima, requeridos en la cadena productiva, se identificaron las principales ventajas que beneficiarían directamente al Clúster, las cuales son:

- Plazos de crédito más flexibles, dentro de un rango de 60 – 90 días el cual supera al mejor de los escenarios existentes. En los datos obtenidos en este estudio se identificó que algunos de los pequeños productores en la actualidad no son sujetos de crédito.
- Mayores porcentajes de descuento por volúmenes de compra.
- Capacitación del personal para el uso de productos innovadores y nuevas técnicas de manufactura.
- Descuentos por pronto pago.
- En el caso de aglomerados, servicio de corte gratis y servicio de laminado con descuento del 80%.

#### ***4.4.3.7 Optimización de Procesos.***

Al contar con este modelo de asociatividad, los productores podrán capacitar a sus empleados y entregarles maquinarias y herramientas adecuadas, lo que tendrá repercusión directa en el mejoramiento la calidad de los productos, deberán tomar en cuenta la necesidad de contratar a un diseñador industrial quien será el encargado de modelar y caracterizar el proceso productivo logrando de esta manera la estandarización de la calidad siendo esta dependiente algunos variables como: materia prima directa, mano de obra directa, diseño y tecnología empleada.

Es muy importante coordinar entre los miembros del Clúster la programación de la producción consiguiendo asignar eficientemente los recursos disponibles y optimizando los tiempos de ejecución abarcando la totalidad de la capacidad instalada en las obras a realizar. Con los fines pertinentes se propone crear una tasa de costos indirectos de fabricación en base a la asignación de horas de mano de obra directa lo que permite aprovechar al máximo capacidad instalada, la estandarización de la calidad de los materiales podrá ser posible generando una política de selección de proveedores y calculando el costo del producto final, de acuerdo a las exigencias nacionales y extranjeras, además es necesario elaborar perfiles de puesto para cada uno de los cargos, facilitando el proceso de selección del personal con las aptitudes y capacidades necesarias para aportar con la gestión de calidad total del Clúster.

#### **4.4.4 Costos de las actividades previas a la implementación del clúster.**

Realizar todas las actividades preliminares necesarias para establecer un Clúster de MIPYMES fabricantes de Muebles de Madera, en la Parroquia Calderón, requerirá de una inversión total aproximada del 6.446 USD que deberá desembolsarse durante 12 meses, el 66% del capital será aportado con recursos propios el cual podrá financiarse con la Banca a una tasa activa referencial del 15.18% y a un plazo máximo de 36 meses y la diferencia estará subsidiada por las entidades de apoyo. El rubro más representativo identificado es el de la actividad de capacitación de los empresarios porque tiene un peso total aproximado del 50 % del total requerido.

COSTOS DE LAS ACTIVIDADES PREVIAS A LA IMPLEMENTACIÓN DEL CLÚSTER																
ACTIVIDADES	APORTES		COSTO TOTAL \$	AÑO 2014												TOTAL
	R.PROPIOS	FINANCIADO		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
<b>Costo de Actividades</b>																
PRE FASE - Realizar el análisis de la aplicabilidad del clúster.	\$ 1,200.00		\$ 1,200.00	\$ 1,200.00												\$ 1,200.00
<b>1. Socialización y Sensibilización.</b>																
1.1 Contactar al MIPRO para Socializar y Sensibilizar el tema.	\$ 8.00		\$ 8.00	\$ 8.00												\$ 8.00
1.2 Contactar al Centro de Desarrollo Económico de la Parroquia para utilizar sus instalaciones para reuniones.	\$ 8.00		\$ 8.00	\$ 8.00												\$ 8.00
1.3 Contratar el lugar de reuniones. (4 reuniones mensuales)		\$ 480.00		\$ 240.00	\$ 240.00											\$ 480.00
1.3 Organizar la logística de talleres y/o focus groups con los empresarios del sector incluyendo cofee breaks y material de apoyo	\$ 500.00		\$ 500.00	\$ 250.00	\$ 250.00											\$ 500.00
1.4 Buscar apoyo de ONGS, Universidades y entidades Públicas solicitando ayuda para la elaboración del plan de negocios asociativo.	\$ 120.00		\$ 120.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00										\$ 120.00
<b>SUBTOTAL SOCIALIZ Y SENS.</b>	<b>\$ 636.00</b>	<b>\$ 480.00</b>	<b>\$ 1,116.00</b>	<b>\$ 546.00</b>	<b>\$ 530.00</b>	<b>\$ 40.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 1,116.00</b>
<b>2. Capacitación de los Empresarios</b>																
2.1 Contratar 2 facilitadores con amplia experiencia en la metodología de implementación de clusters.		\$ 1,700.00					\$ 425.00	\$ 425.00	\$ 425.00	\$ 425.00						\$ 1,700.00
2.2 Recursos e insumos de Capacitación.	\$ 400.00						\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00						\$ 400.00
2.3 Organizar la logística de capacitación	\$ 1,000.00						\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00						\$ 1,000.00
<b>SUBTOTAL CAPACITACIÓN EMP.</b>	<b>\$ 1,400.00</b>	<b>\$ 1,700.00</b>	<b>\$ 3,100.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 775.00</b>	<b>\$ 775.00</b>	<b>\$ 775.00</b>	<b>\$ 775.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 3,100.00</b>



<b>3. Elaboración del Plan de Negocios Asociativo o Propuesta Consensuada.</b>																
3.1 Elaborar el plan de negocios asociativo en conjunto con las entidades de apoyo.	\$ 600.00		\$ 600.00								\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00		\$ 600.00
3.2 Postular el Plan de Negocios Asociativo al programa de financiamiento y mejorar de la competitividad del MIPRO (PRODUCEPYME).	\$ 50.00		\$ 50.00											\$ 50.00		\$ 50.00
<b>SUBTOTAL ELAB. PNA</b>	<b>\$ 650.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 650.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 150.00</b>	<b>\$ 150.00</b>	<b>\$ 150.00</b>	<b>\$ 200.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 650.00</b>
<b>4. Constitución legal del Clúster.</b>																
4.1 Elección de la Forma Jurídica. (Se recomienda la Compañía de responsabilidad Ltda.	\$ 0.00													\$ 0.00		\$ 0.00
4.2 Realizar el acta de constitución de la compañía, con asesoría de un Abogado Comercial.	\$ 400.00														\$ 400.00	\$ 400.00
<b>SUBTOTAL CONST. LEG. CLÚSTER</b>	<b>\$ 400.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 400.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 400.00</b>	<b>\$ 400.00</b>
<b>TOTAL DEL PLAN OPERATIVO</b>	<b>\$ 4,286.00</b>	<b>\$ 2,180.00</b>	<b>\$ 6,466.00</b>	<b>\$ 1,746.00</b>	<b>\$ 530.00</b>	<b>\$ 40.00</b>	<b>\$ 775.00</b>	<b>\$ 775.00</b>	<b>\$ 775.00</b>	<b>\$ 775.00</b>	<b>\$ 150.00</b>	<b>\$ 150.00</b>	<b>\$ 150.00</b>	<b>\$ 200.00</b>	<b>\$ 400.00</b>	<b>\$ 6,466.00</b>

CONTRA PARTE	PROYECTO	% PARTICIPACIÓN
PROPIO	\$ 4,286.00	66%
FINANCIADO	\$ 2,180.00	34%
TOTAL APORTES	\$ 6,466.00	100%

<b>COSTO DEL CAPITAL SIN RIESGO</b>	18.00%
<b>PRIMA POR RIESGO</b>	2.00%
<b>COSTO DE LA DEUDA (Kd)</b>	15.18%

**Cuadro 4.10 Costos de las actividades previas a la implementación del Clúster.**

**Fuente:** Levantamiento de información.

**Elaborado por:** Autor.

## **5. CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **5.1 CONCLUSIONES.**

- La competitividad del sector de la fabricación de muebles está determinada por la capacidad de innovación en el diseño de los productos, organización del trabajo, estrategias de ventas, así como también del cumplimiento de los estándares de calidad a nivel local y mundial, estos son factores que en la actualidad no están presentes en los productores de muebles de la Parroquia Calderón.
- Venezuela es un mercado potencial para los muebles de oficina elaborados en nuestro país, debido a la creciente demanda que se ha venido presentando en los últimos años, esto se debe a la cercanía y las buenas relaciones comerciales que tiene Ecuador con este país. Sin embargo la situación actual de los productores no les permite incursionar en la exportación de sus productos ya que no poseen una ventaja competitiva, sus volúmenes de la producción apenas abastecen a una pequeña porción de la demanda local y en su mayoría se dedican a la producción de muebles para el hogar.
- La mayoría de establecimientos dedicados a la fabricación de muebles de madera en la Parroquia de Calderón son MIPES, estas empresas tienen alta rivalidad entre sí, los únicos indicios de asociaciones son las familiares en las cuales no se puede identificar si ha existido acuerdos de cooperación; horizontal, vertical y transversal. Existe un alto nivel de informalidad del sector así como falta de conocimientos técnicos de administración empresarial y capacitación del personal.
- El concepto de Clúster no ha sido socializado y sensibilizado con los empresarios fabricantes de muebles de la Parroquia de Calderón, tampoco existe un alto grado

de organización entre los productores por lo cual resulta difícil identificar líderes claros e iniciativas de cooperación empresarial.

- La idiosincrasia es uno de los mayores obstáculos que se presentan para identificar el potencial de generación de grupos asociativos en nuestro país así como en la Parroquia de Calderón.
- Finalmente en base al análisis realizado, se concluye que a corto plazo no es posible implementar un Clúster de fabricantes de muebles de madera, en la Parroquia Calderón, con el objetivo de exportar sus productos al mercado venezolano, esto se debe principalmente a que no existe la base de confianza necesaria para que puedan unirse y vencer sus limitaciones.

## **5.2 RECOMENDACIONES.**

- Se recomienda utilizar como principal estrategia al trabajo mancomunado formalizado en un modelo asociativo (Clúster), consiguiendo mejorar la posición competitiva de los productores de muebles en la Parroquia Calderón.
- En la actualidad existe un potencial para exportar muebles de oficina al mercado venezolano, por este motivo se recomienda aprovechar el apoyo de las instituciones estatales, ONGS y Universidades para capacitación, investigación y desarrollo de estrategias enfocadas en la generación de valor en la cadena productiva, esto permitirá a largo plazo conquistar nuevos mercados como el Venezolano.
- Existe un interés por parte del gobierno para transformar la matriz productiva mediante la generación de instrumentos que faciliten la iniciativa de generación de grupos asociativos con la finalidad de generar ventajas competitivas y mejorar la productividad y gestión de las MIPYMES. Por lo cual es importante aprovechar estas ventajas para fomentar el trabajo mancomunado en el sector de analizado.

- Si bien es cierto el clúster difiere en algunos aspectos de un consorcio exportador, es fundamental generar un vínculo de confianza entre los productores del sector, de esto dependerá el éxito del conglomerado, por este motivo se sugiere implementar un consorcio de promoción a corto plazo (como modelo intermedio) permitiendo al grupo, experimentar sin mayor riesgo los beneficios y dificultades que se presentarán al conformar un Clúster.
- Para que esta iniciativa parta desde el sector privado, primero se deberá sensibilizar y sociabilizar el tema del establecimiento de redes empresariales consiguiendo que los productores entiendan la importancia de la asociatividad lo que evitará que no se emprendan proyectos como éste por temor y/o desconocimiento.
- La creación de confianza de los miembros se podrá lograr mediante la realización de actividades conjuntas con el objetivo de identificar necesidades comunes y crear nuevas expectativas en los productores, basándose en el principio de solidaridad y cohesión en la dinámica que debe prevalecer en el grupo.
- La división del trabajo provoca la especialización productiva, es por esto que se plantea descentralizar las actividades del proceso productivo entre los miembros de los grupos asociativos, lo que aporta directamente a la optimización de procesos y reducción de los costos de producción.
- Finalmente se recomienda actualizar los datos de la presente investigación; así como, desarrollar un plan de negocios participativo con los productores de muebles del sector, lo que facilitará la implementación del clúster y les permitirá enfrentar los cambios que se puedan presentar en el entorno.

## BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

Ministerio de Inclusión Económica y Social. (23 de Mayo de 2013). Obtenido de [http://www.ieps.gob.ec/web/index.php?option=com\\_content&view=article&id=58&Itemid=238](http://www.ieps.gob.ec/web/index.php?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=238)

Ministerio de Industrias y Productividad. (23 de mayo de 2013). Obtenido de [www.mipro.gob.ec](http://www.mipro.gob.ec)  
AVN. (2012 ). *PIB venezolano mantiene tendencia al alza y crece 5,4% en segundo trimestre del año*. Caracas.

bliigoo. (2010). *bligoo*. Recuperado el 13 de 02 de 2012, de <http://fpdv2006.bligoo.com/content/view/275117/cluster-ventajas-y-desventajas.html#first>

Cantos, M. (2005). *Introducción al comercio internacional*. Barcelona: Edicions de la Universitat Oberta de Catalunya.

Chavaria, H., Rojas, P., Romero, S., & Sepúlveda, S. (s.f.). *grupo chorlavi*. Obtenido de <http://www.grupochorlavi.org/php/doc/documentos/complejosproductivos1.pdf>

Cordero Mestanza, G. (10 de Junio de 2013). *Fraternidad*. Obtenido de [http://www.fraternidad.com/descargas/FM-REVLm-21-3\\_1115\\_Capitulo\\_2\\_Revista\\_21.pdf](http://www.fraternidad.com/descargas/FM-REVLm-21-3_1115_Capitulo_2_Revista_21.pdf)

CORPEI. (2004). *Perfil de Muebles*. Quito.

CORPEI. (03 de 11 de 2012). *ECUADOR FORESTAL*. Obtenido de <http://www.ecuadorforestal.com>

Daniels, Radebaugh, Sullivan. (2010). *Negocios Internacionales*. México: Pearson Educación.

Forestal, E. (2007). *Planificación Estratégica transformación y comercialización de madera en el Ecuador*. Quito.

García, J. A. (2005). *Clusters y Microeconomía*. Lima, Perú.

Instituto Tecnológico del Mueble, M. E. (2009). <http://www.cma.gva.es>. Recuperado el 14 de 06 de 2012, de <http://www.cma.gva.es/webdoc/documento.ashx?id=128631>

Junior Sánchez, L. D. (2010). *Problemas Sociales más relevantes en la actualida venezolana*. Venezuela: <http://es.scribd.com/doc/60201718/Problemas-Sociales-de-Venezuela-1>.

Lowental, A. (05 de Septiembre de 2006). *Esquema*. Recuperado el 16 de mayo de 2012, de BANCO CENTRAL DEL ECUADOR: <http://www.bce.fin.ec/concertacion/conferencias/resumenLowenthal2006-09-05.pdf>

- Mancila Serrano, A. (2008). *Centro de Estudios fiscales*. Obtenido de [http://cef.sri.gov.ec/virtualcef/file.php/1/Publicaciones/publicaciones2011/2/fiscalidadphp/f4\\_1/f4\\_1archivos/pdf/F4.2.pdf](http://cef.sri.gov.ec/virtualcef/file.php/1/Publicaciones/publicaciones2011/2/fiscalidadphp/f4_1/f4_1archivos/pdf/F4.2.pdf)
- Meyer Stamer, J. (1998). *Agrupación, Competitividad sistémica y cadenas de productos: como las firmas, asociaciones comerciales y gobierno en Santa Catalina, Brasil*. Ginebra: Ponencia IIET.
- Müller. (1995). *ejournal*. Obtenido de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/197/RCA19705.pdf>
- Nicola, M. (2011). *Consortios de Exportación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Nordase, D. A. (s.f.). *Cadenas, redes y clusters productivos: aspectos teóricos*.
- ONUDI. (2004). *Desarrollo de conglomerados y redes PYME, Un programa de la ONUDI; Guía consorcios de exportación*. Viena 2004: Sin edición formal.
- Ordoñez Iturralde, D. (mayo de 2006). *Eumed*. Recuperado el 29 de mayo de 2012, de [http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2006/doi.htm#\\_ftn3](http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2006/doi.htm#_ftn3)
- Parkin, M. (2006). *Microeconomía*. México : PEARSON EDUCACIÓN.
- Perego, L. H. (2003). *Competitividad y Clusteres productivos*. n/a.
- Porter, M. (1997). *La ventaja Competitiva*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Proaño, C. M. (2008). *Clusters como modelo para alcanzar la productividad y competitividad industrial en el Ecuador*. Quito, Ecuador: Universidad Autonoma Simon Bolivar.
- PRO-ECUADOR. (2012). *FICHA COMERCIAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. ECUADOR*.
- Rombiola, N. (2012). *Desempleo en Venezuela*. Caracas: Cambio Bolivar.
- Rosales, R. (30 de Octubre de 2012). *Centro de Investigaciones e inversiones Nicaragua*. Obtenido de [www.cei.org.ni](http://www.cei.org.ni): [http://www.cei.org.ni/images/file/manual\\_asociativ.pdf](http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf)
- Serrano Mancilla, A. (2008). *Análisis de informalidad en el Ecuador*. Quito: Centro de Estudios Fiscales (CEF).
- TELESUR. (2012). *Venezuela y Ecuador suscriben cuatro acuerdos de cooperación bilateral*. Latinoamérica: <http://www.telesurtv.net>.
- UNIVERSO. (2011). *Atraso de pagos en Venezuela afecta a los exportadores*. Quito.

# ANEXOS

# **ANEXO 1**

# **ENCUESTAS**



## ANEXO 2

A continuación se presentan e interpretan los datos recolectados mediante el instrumento utilizado en el objeto de estudio.

### INFORMACIÓN BÁSICA.

Un poco más del 50% de los empresarios encuestados utilizan el correo electrónico, lo que indica que utilizan la tecnología para comunicarse.

El 50 % de los encuestados contestaron que habían culminado la secundaria, esto seguido por primaria con el 30% y finalmente Tercer nivel 20%.

### PREGUNTA 1

#### Años de experiencia en la actividad.

Experiencia	# Encuestados	% Porcentaje
mayor a 10 años	25	83%
entre 5 y 10 años	3	10%
menor a 5 años	2	7%
	30	100%

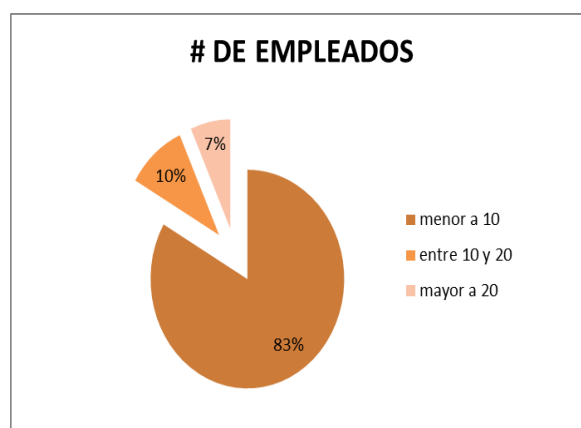


La gran mayoría (88%) contestaron que tienen más de 10 años de experiencia en la actividad de los muebles, podemos decir que tienen bastante conocimiento de su trabajo y que tienen estabilidad laboral.

## PREGUNTA 2

### Número de empleados.

# de Empleados	# Encuestados	% Porcentaje
menor a 10	25	83%
entre 10 y 20	3	10%
mayor a 20	2	7%
	30	100%

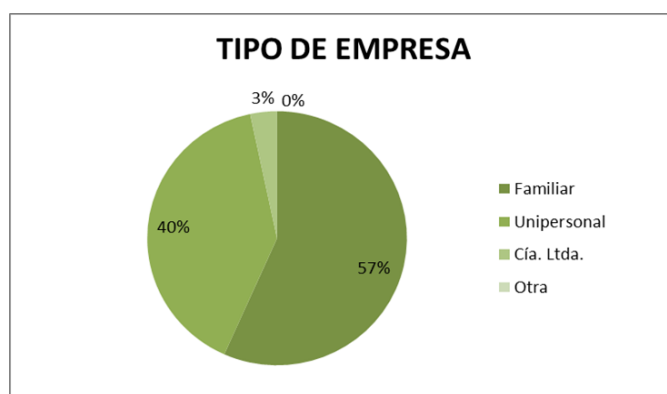


Podemos describir de la muestra que la mayoría (83%) de estas empresas tienen menos de 10 empleados, tan solo 3 empresas que representan el 10% manejan entre 11 y 20 empleados y el 7% restante (2 empresas) el 7%. Esto indica que las empresas del sector están dentro de la categoría MIPYMES sin tomar en cuenta otros factores como la facturación anual, el nivel de activos entre otras variables que determinan el tamaño de las organizaciones.

## PREGUNTA 3

### Tipo de Empresa.

Tipo de Empresa	# Encuestados	% Porcentaje
Familiar	17	57%
Unipersonal	12	40%
Cía. Ltda.	1	3%
Otra	0	0%
	30	100%

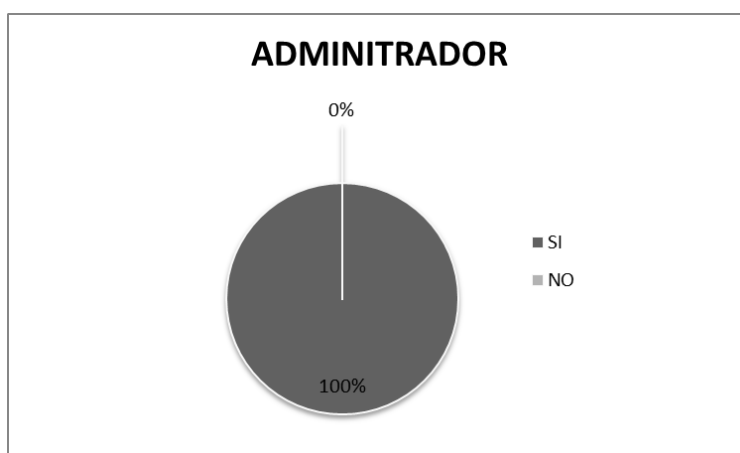


De las 30 empresas encuestadas el 57% son Familiares, seguidas por el 40% unipersonales y tan solo el 3% (1 empresa) Cía. Ltda. Podemos decir que la mayoría de empresas son manejadas por familiares lo cual refleja el grado de complejidad de estas organizaciones por lo general la toma de decisiones de estas empresas están centralizadas en el dueño y su nivel de organización es básico, no se cuenta con una estructura dividida jerárquicamente.

#### PREGUNTA 4

##### Administrador.

EL DUEÑO ES EL ADMINISTRADOR	# Encuestados	% Porcentaje
SI	30	100%
NO	0	0%
	30	100%

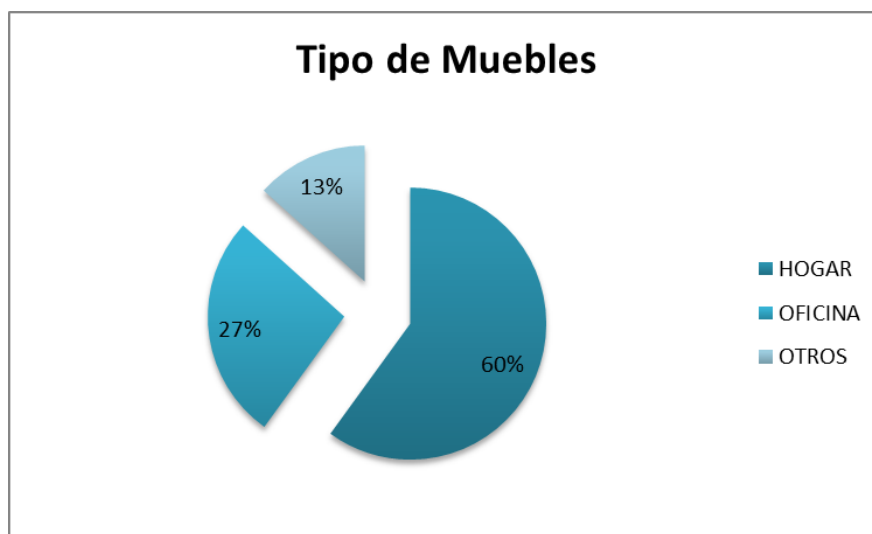


Todas las empresas de la muestra encuestada son administradas por el Inversionista o Gerente propietario, esto es una realidad de la MIPYMES del sector ya que por su tamaño y naturaleza familiar prefieren mantener en secreto su modelo de negocio, otra razón por la cual no se delega esta función es por el reducido presupuesto que manejan para contratar personal con el perfil requerido.

## PREGUNTA 5

### Tipo de Muebles.

Tipos de Muebles	# Encuestados	% Porcentaje
HOGAR	18	60%
OFICINA	8	27%
OTROS	4	13%
	30	100%

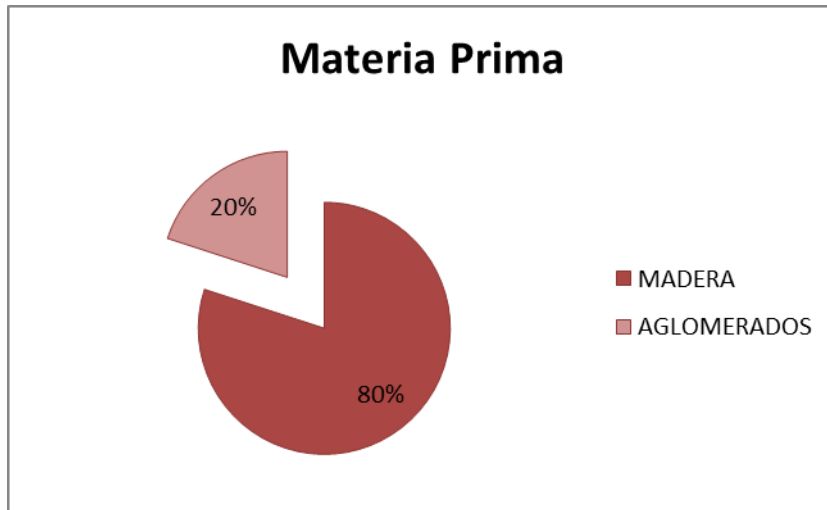


Basándonos en la muestra encuestada podemos observar que el 60% de las empresas se dedican a fabricar muebles para el hogar, destacándose los juegos de sala, comedor, dormitorio y cocina, seguido por los muebles de oficina elaborados principalmente en aglomerados como el MDF y finalmente encontramos la categoría otros con el 13% en el cual están los empresarios que no fabrican por completo el mueble, como son los talladores, tapiceros y lacadores.

## PREGUNTA 6

### Tipo de Materia Prima.

Materia Prima	# Encuestados	% Porcentaje
MADERA	24	80%
AGLOMERADOS	6	20%
	30	100%



La principal materia prima utilizada en la elaboración de sus muebles es la madera, dentro de esta categoría se destacan: laurel del oriente, pino y el nogal.

## PREGUNTA 7

### Pertenencia a una asociación.

Asociado	# Encuestados	% Porcentaje
SI	6	20%
NO	24	80%
	30	100%

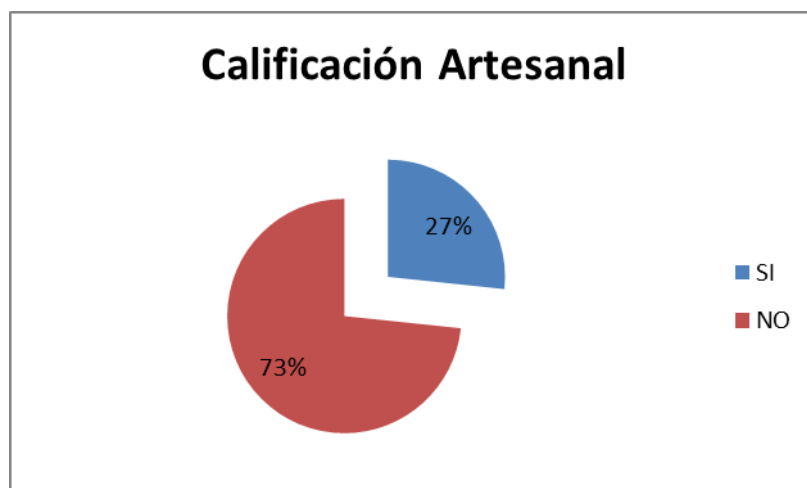


Tan solo 8 de las 30 empresas forman parte de asociaciones del sector como son: la asociación de muebles Calderón, asociación San Luis Gonzaga y AIMA (Asociación de Industriales madereros).

### PREGUNTA 8

#### Calificación Artesanal.

Artésano Calificado	# Encuestados	% Porcentaje
SI	8	27%
NO	22	73%
	30	100%



Son pocos los empresarios que cuentan con calificación artesanal, los cuales obtienen beneficios laborales, sociales y tributarios contemplados en la Ley de defensa del Artesano (**Ver Anexo 2**), es importante mencionar que muchos de ellos no han accedido a estos beneficios por desconocimiento y/o por que no cumplen con los requisitos necesarios.

### PREGUNTA 9

#### Equipos y Herramientas.

<b>Equipos y Herramientas necesarios</b>	<b># Encuestados</b>	<b>% Porcentaje</b>
SI	30	100%
NO	0	0%
	30	100%

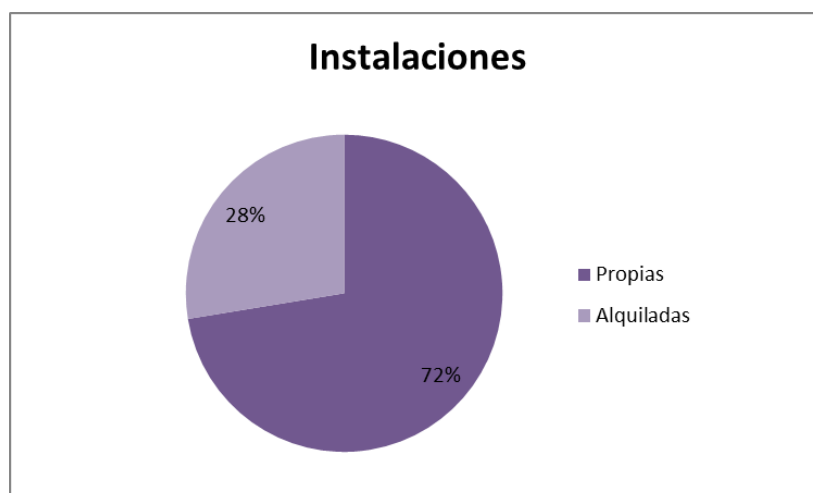


Se pudo observar en los talleres del sector la falta de maquinaria moderna, escaso uso de tecnología y herramientas en mal estado, factores que entorpecen el proceso de manufactura y afectan la productividad de los talleres del sector. Esto se contrapone al criterio personal de los empresarios encuestados.

### **PREGUNTA 11**

#### **Instalaciones.**

<b>Instalaciones</b>	<b># Encuestados</b>	<b>% Porcentaje</b>
Propias	21	72%
Alquiladas	8	28%
	30	100%

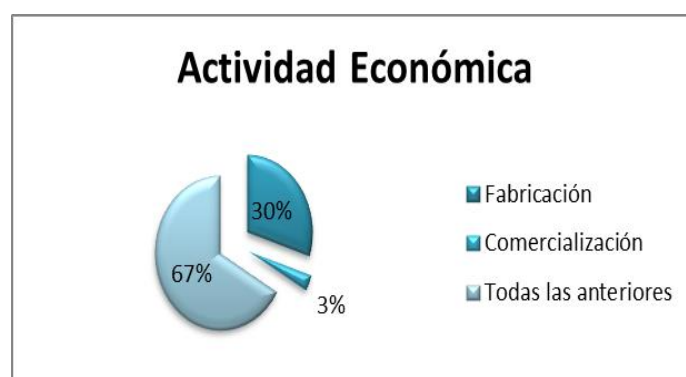


La mayoría de talleres operan en instalaciones alquiladas ya que para adquirir un terreno adecuado para realizar esta actividad, se necesita realizar una fuerte inversión de capital.

### PREGUNTA 12

#### Actividades Económicas.

Actividades Económicas	# Encuestados	% Porcentaje
Fabricación	9	30%
Comercialización	1	3%
Todas las anteriores	20	67%
	30	100%



Una buena porción de fabricantes de muebles de la parroquia, han asumido el riesgo<sup>7</sup> de comercializar sus productos como estrategia enfocada al incremento de su margen de utilidad.

<sup>7</sup> La posibilidad de afrontar los gastos de administración y ventas cuando existe bajo nivel de demanda.



### PREGUNTA 13

#### Área de Trabajo.

Área de trabajo suficiente	# Encuestados	% Porcentaje
SI	13	43%
NO	17	57%
	30	100%



El valor por concepto de arrendamiento de las instalaciones tiene una relación directamente proporcional a su tamaño, esta es la principal razón por la cual los empresarios del sector se ven en la necesidad de adaptar sus operaciones a espacios reducidos.

### PREGUNTA 14

#### Forma de llevar contabilidad.

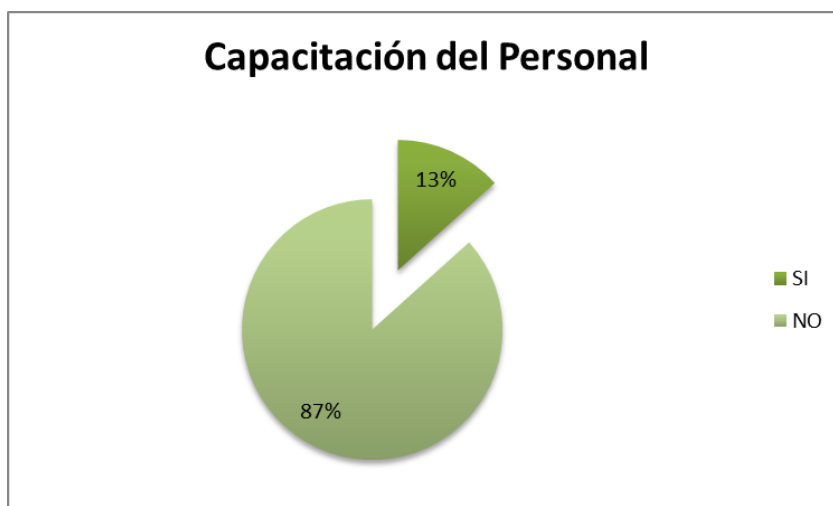
Uso de la contabilidad.	# Encuestados	% Porcentaje
Contabilidad Informal	20	67%
Contabilidad general	8	27%
No lleva	2	7%
	30	100%

La informalidad es una de las principales características de las MIPYMES, se puede observar que el 67% de los empresarios llevan contabilidad informal, esto se debe a que no todos los empresarios están obligados a llevar contabilidad general, y muy pocos han recibido capacitación en este tema.

### PREGUNTA 15

#### Capacitación del personal.

Capacitación del personal	# Encuestados	% Porcentaje
SI	4	13%
NO	26	87%
	30	100%

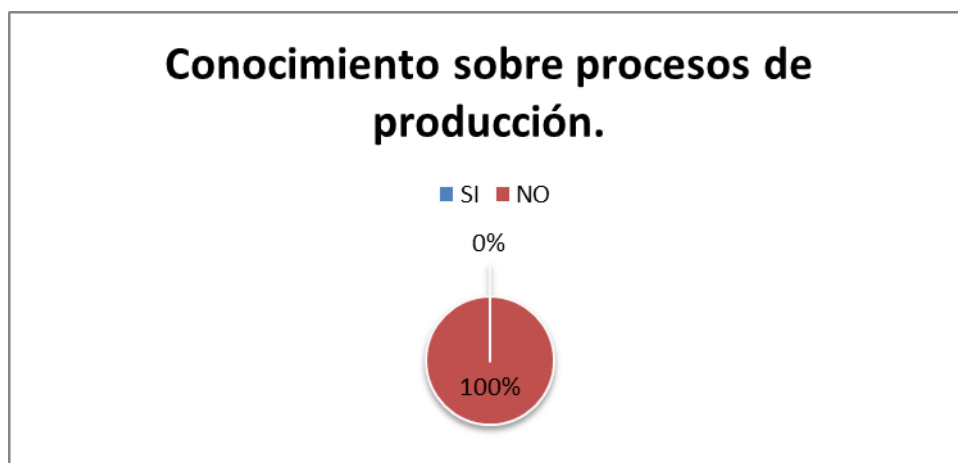


Son escasas las empresas del sector que capacitan a su personal, las instituciones en donde se llevan a cabo son: asociaciones o gremios tales como la cámara de comercio de Quito o la cámara artesanal de Pichincha, los altos costos que representan y la falta de lugares de capacitación son un obstáculo para el desarrollo profesional del personal.

## PREGUNTA 17

### Conocimiento sobre procesos de producción.

Conocimiento sobre procesos producción.	# Encuestados	% Porcentaje
SI	0	0%
NO	30	100%
	30	100%



Los empresarios han aprendido a realizar esta actividad empíricamente, no saben cómo optimizar sus recursos, estandarizar sus procesos y aprovechar su capacidad instalada.

## PREGUNTA 18

### Certificaciones.

Certificado de calidad	# Encuestados	% Porcentaje
SI	0	0%
NO	30	100%
	30	100%



Ninguna MIPYME del sector cuenta con certificaciones de calidad, ya que no existe organización, planificación y estandarización de proceso productivo, por lo cual actualmente se truncan posibilidades de conquistar mercados extranjeros, ya que estos exigen normas específicas para el ingreso de este tipo productos desde otros países.

### PREGUNTA 19

#### Nivel socioeconómico.

Nivel Socioeconómico	# Encuestados	% Porcentaje
MEDIO	28	93%
BAJO	2	7%
ALTO	0	0%
NO SABE	0	0%
	30	100%

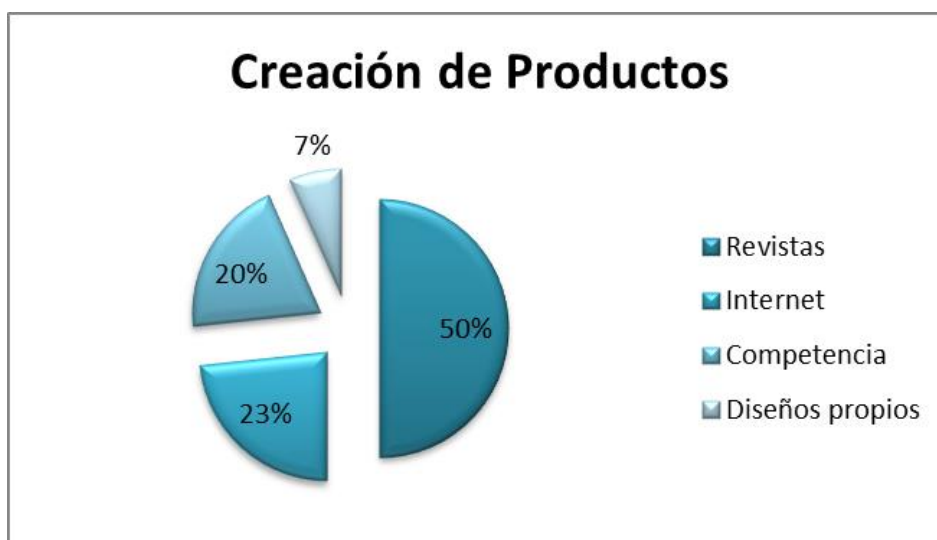


Los muebles de madera elaborados en el sector, están dirigidos principalmente a clientes encasillados en un nivel socioeconómico medio, ya que esta clase social es la más predominante en la ciudad de Quito, plaza donde se comercializan estos productos.

## PREGUNTA 20

### Creación de productos.

Creación productos	# Encuestados	% Porcentaje
Revistas	15	50%
Internet	7	23%
Competencia	6	20%
Diseños propios	2	7%
	30	100%

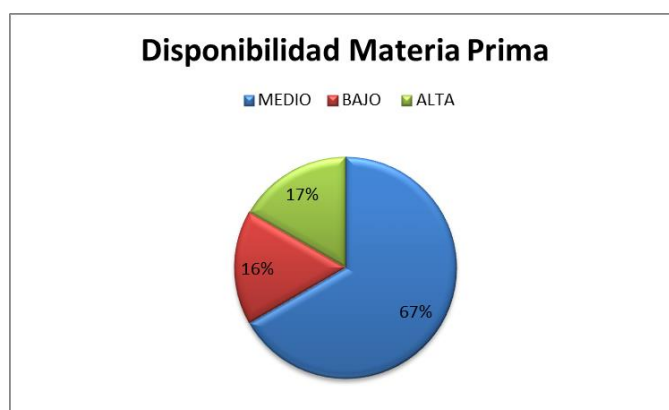


La primera opción escogida por los encuestados para la creación de nuevos productos son; las revistas especializadas, seguido por el internet, la competencia y finalmente diseños propios. Esto se da porque las primeras no representan mayores costos y gastos en contraste con los diseños propios.

## PREGUNTA 21

### Disponibilidad Materia Prima.

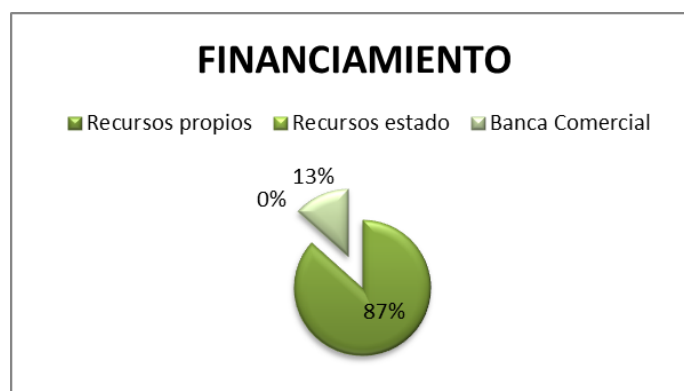
Disponibilidad materia prima	# Encuestados	% Porcentaje
MEDIO	20	67%
BAJO	5	17%
ALTA	5	17%
	30	100%



Existe una disponibilidad media para acceder a la materia prima en el sector, lo cual es bueno para la conformación del clúster ya que esto asegura el abastecimiento de la cadena productiva.

## PREGUNTA 22

### Financiamiento de actividades

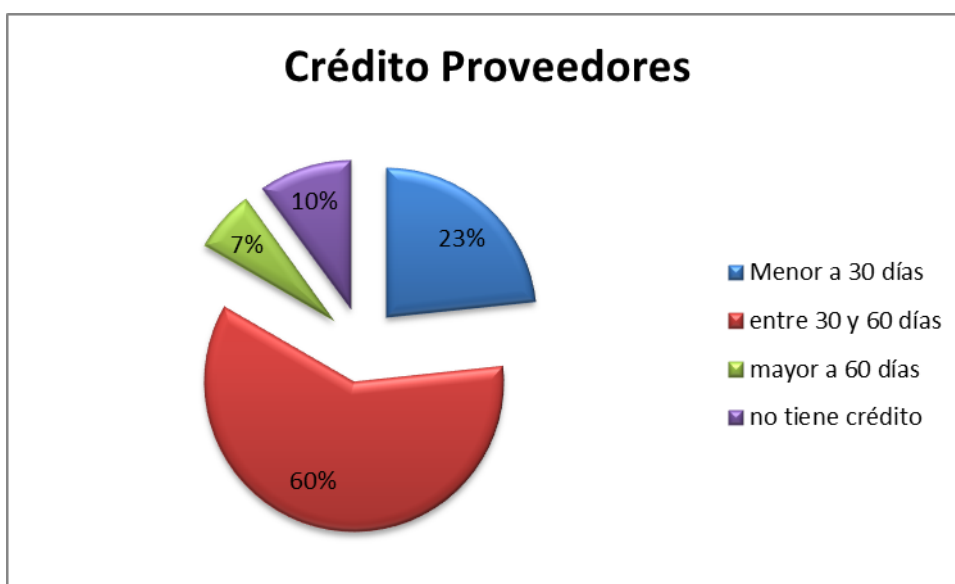


Los negocios del sector son financiados principalmente con recursos propios, no todos los empresarios son sujeto de crédito para la banca comercial, es por esto que deben aportar su propio capital, otro motivo de esto es el temor a endeudarse consecuencia de la falta de planificación y finalmente el desconocimiento de las opciones de crédito empresarial ofertadas por la banca privada y el estado.

### PREGUNTA 23

#### Plazo de crédito otorgado por proveedores.

Crédito proveedores	# Encuestados	% Porcentaje
Menor a 30 días	7	23%
entre 30 y 60 días	18	60%
mayor a 60 días	2	7%
no tiene crédito	3	10%
	30	100%



El poder de negociación con los proveedores es medio ya que el 60% recibe un plazo para pago entre 30 y 60 días.

## PREGUNTA 24

### Interés en Asociarse.

Le gustaría pertenecer a una asociación	# Encuestados	% Porcentaje
SI	21	70%
NO	9	30%
	30	100%



El 70% (21 empresas) tienen interés en asociarse principalmente por adquirir tecnología, mejorar su competitividad, crear diseños exclusivos y reducir sus costos de fabricación, 30% restante (9 empresas) no tienen interés en asociarse principalmente por el temor a que al fracaso, desconfianza y el desconocimiento del tema.

**Fuente:** Encuestas realizadas a los productores de muebles de madera de la Parroquia Calderón.

**Elaborado por:** Autor.



## ANEXO 3

### PROGRAMAS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN Y ORIGEN CON APOYO DE ONUDI

Descripción: El programa de consorcios es una herramienta del Ministerio de Industrias y Productividad que cuenta con la asistencia de ONUDI y apoyo de Pro Ecuador, apunta a fomentar la asociatividad y fortalecer las redes de MIPYMES y artesanos ecuatorianos con el fin de exportar sus bienes o servicios. Sus ejes estratégicos son;

- Fortalecimiento de las capacidades colectivas de grupos asociativos
- Desarrollo económico territorial
- Fomento a la oferta exportable FOE
- Revalorización de las vocaciones productivas

**Ámbito de aplicación:** MIPYMES, artesanos y/o pequeños productores que tengan un cierto grado de madurez empresarial.

- Contar con una red de MIPYMES o artesanos que puedan ser parte del consorcio
- En el caso de MIPYMES deben tener un grado de formalidad básico como RUC
- En el caso de artesanos no se exige un grado alto de formalidad.
- De preferencia que pertenezca a un gremio o asociación empresarial

**Como acceder al programa:** Contactarse personalmente, correo electrónico o teléfono con el responsable sectorial o directamente con el coordinador del programa. Una vez realizado el contacto se evalúa la capacidad y cohesión del grupo para empezar el proceso

Objetivo de Intervención: Asistir a los grupos asociativos en el proceso de confirmación de un consorcio a través de la metodología propuesta y la experiencia del equipo. Una vez formado brindar seguimiento para garantizar la sostenibilidad del consorcio en el tiempo.

### **Objetivo General.**

Mejorar el desempeño económico y social a través del impulso de la asociatividad en los sectores productivos del país con miras a fomentar la oferta exportable.

### **Objetivos Específicos.**

- Mejorar las condiciones de vida de las personas involucradas con los consorcios de exportación y origen.
- Impulsar la asociatividad empresarial y artesanal con objeto de exportación.
- Formar un consorcio por cada sector priorizado.
- Formar consorcios de exportación y origen sostenibles en el tiempo.
- Proyectar a las MIPYMES y Artesanos al mercado internacional.

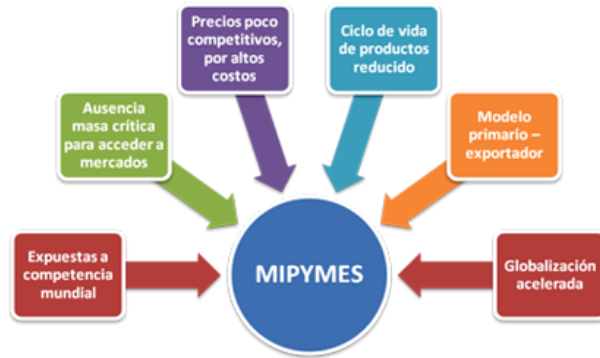
### **Finalidad y Beneficios.**

- Fomentar la asociatividad de las MIPYMES y artesanos ecuatorianos
- Apunta a las MIPMYES ecuatorianas que suman 483203,00
- Beneficia directamente a cerca de 320 personas.
- Beneficia indirectamente a más de 1000
- Mejora el desempeño del PIB Industria no petrolera en 5%
- Se espera diversificar oferta y mercados.
- Se espera incrementar las exportaciones de las empresas miembros entre un 3% y 8%.

**Fuente:** MIPRO. ([www.mipro.gob.ec](http://www.mipro.gob.ec))

**Elaborado por:** ONUDI.

**Problemática:**



**Metodología:**



**Estrategia:**



**Impacto:**



## ANEXO 4

Es un Programa de cofinanciamiento creado por el Ministerio de Industrias y Productividad para apoyar y promover la competitividad de las diferentes cadenas y sectores productivos del país; a través de la asistencia técnica especializada y el acompañamiento en todos los procesos productivos de las unidades empresariales, asociativas y artesanales

### **Objetivo:**

Incrementar la productividad y competitividad de las unidades productivas: empresariales, asociativas; y, artesanales promoviendo la sustitución inteligente de importaciones, la mejora de la productividad, la generación de un mayor valor agregado y la asociatividad; considerando los principios de responsabilidad social, de sostenibilidad ambiental y de eficiencia energética, así como, la descentralización, desconcentración y diversificación óptima de los sectores productivos, con la gestión participativa de los territorios.

### **Finalidades:**

- Apoyar el incremento de la productividad , generación de empleo y reducción de costos en los procesos productivos
- Apoyar al incremento de estándares de calidad, los índices de componente nacional y la transferencia tecnológica
- Canalizar la transferencia de tecnología nacional y extranjera hacia las unidades productivas
- Apoyar el diseño de bienes y servicios enfocados en la diferenciación competitiva
- Apoyar el desarrollo de nuevos mercados
- Promover la sustitución estratégica de importaciones.

### **Montos financiables:**

El programa PRODUCEPYME podrá cofinanciar hasta el 80% del total del proyecto, siendo el monto máximo de apoyo por parte del MIPRO de 50.000 USD para unidades productivas independientes y de 100.000 USD para grupos asociativos; EL 20% del valor restante del proyecto será contraparte de las unidades productivas, empresariales, asociativas, artesanales beneficiadas.

### **Proceso:**

- Postulación del proyecto a través del portal [www.producpyme.gob.ec](http://www.producpyme.gob.ec)
- Evaluación criterios de elegibilidad automáticos
- Evaluación criterios de elegibilidad manuales
- Evaluación criterios de selección
- Evaluación Unidad Técnica
- Evaluación Comité Ejecutivo
- Firma de convenios y ejecución

**Fuente:** MIPRO.

**Elaborado por:** MIPRO.

## ANEXO 5

### **Pasos para constituir una Sociedad Anónima.**

- 1.- Se puede emitir hasta 5 alternativas de nombres a la Superintendencia de Compañías, se aprueba un nombre.
- 2.- Luego se procede a realizar la minuta, revisada por el interesado y revisada por la Compañías.
- 3.- Una vez aprobada la minuta, se hace aperturar la cuenta de integración en el Banco de Loja llevando: original y copia de la minuta, copia de cédulas de los socios, aprobación del nombre, cuadro de integración de capital, todos estos requisitos con copias notariadas.
- 4.- Una vez hecha la aperturación de la cuenta, y que todo se encuentre aprobado por el Banco se lleva al Notario, para elevar a escritura Pública.
- 5.- Luego de elevar la minuta a escritura pública, se lleva a la Super de Compañías 3 copias certificadas de la escritura, aprobación de nombre, para la elaboración del extracto para su publicación con una carta dirigida al Superintendente (10 x 15 cm).
- 6.- La Súper entrega las escrituras aprobadas con el extracto y 3 resoluciones de aprobación de la escritura.
- 7.- Se lleva al notario toda la documentación, para su marginación, con la resolución de la Súper.
- 8.- Se llama al Registro Mercantil para que nos conceda el número de partida o de registro el cual debe de ir en los nombramientos antes de llevar al Registro Mercantil, esto va acompañado al Registro Mercantil de las escrituras marginadas, con los nombramientos de Gerente y de Presidente.
- 9.- Se lleva a la súper toda la documentación con formulario 01<sup>a</sup>, 01B, para que conceda el SRI el para funcionamiento de la Compañía (petición con firma de Abogado)– (1 día), (nombramiento de Gerente, copia de cédula y certificado de votación, escritura certificada, resolución de la Súper y su aprobación, con su registro de sociedades y carta de luz, agua o teléfono.)
- 10.- Luego una vez que el SRI entrega el Ruc, se saca una copia y se lleva a la Súper de Compañías para que nos den la carta de solicitud para el Banco y poder retirar el capital que se aportó (capital pagado). Se lleva al Banco personalmente copia de su nombramiento, copia de su cédula y la carta de la Súper para el Banco.

**Fuente:** <http://blogs.utpl.edu.ec/pacosanchez/2008/03/27/pasos-para-constituir-una-compania-limitada-anonima-o-mixta/>