



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL SOBRE  
ASOCIATIVIDAD Y CLÚSTER PARA LA CÁMARA DE LA PEQUEÑA  
INDUSTRIA DEL AZUAY PARA EL AÑO 2014”**

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL

**AUTORES:**

AMOROSO ASTUDILLO CAROLINA ELIZABETH C.C.0104428610

TOGRA TOGRA LEONARDO PATRICIO C.C.0104999511

**DIRECTOR:**

ECON. JOSÉ PATRICIO AUCAY CABRERAC.C.0103357646

**CUENCA – ECUADOR**

**2015**



## RESUMEN

La presente investigación: “Diseño y elaboración de un Manual sobre Asociatividad y Clúster” se exterioriza como una solución a la necesidad de los socios de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay en la búsqueda de modelos estratégicos para el mejoramiento de la Competitividad, Productividad e Innovación.

La globalización, la transformación de la Matriz Productiva, las barreras de entrada a una industria, dificultad de financiamiento, entre otros factores se han convertido en puntos críticos dentro de la industria ecuatoriana, lo que ha llevado a los empresarios a unir esfuerzos con las entidades gubernamentales, generadoras de conocimiento para poder enfrentarlos, siendo así que dentro de la Provincia del Azuay se han creado iniciativas con poco éxito en comparación a las desarrolladas en países como Colombia, México y Chile.

El presente Manual es una guía metodológica de procesos para el impulso, desarrollo o potenciación de una Asociatividad tipo Clúster basados en la exploración bibliográfica y en entrevistas realizadas a los líderes de iniciativas en el Azuay; lo que a esta investigación le da valor agregado al poseer teoría y experiencia.

Los modelos estratégicos en los que hay trabajo conjuntos entre varios sectores se convierten en una oportunidad para el mejoramiento y desarrollo de la industria ecuatoriana.

**Palabras Claves:** Manual, Asociatividad, Clúster, Competitividad, Productividad, Innovación, desarrollo industrial, confianza, modelos estratégicos.



## ABSTRACT

The present investigation: "Design and development of a Manual on Associativity and Cluster" is externalized as a solution to the need for member of the Chamber of Small Industry of Azuay in finding strategic to improve models Competitiveness, Productivity and Innovation.

Globalization, Productive Transformation Matrix, the barriers to entry to an industry, financing difficulties and other factors have become critical points within the Ecuadorian industry, which has led employers to join forces with entities government, generating knowledge to face them, whereas within the Province of Azuay have created initiatives with little success compared to developed countries like Colombia, Mexico and Chile.

This handbook is a methodological guide for the promotion processes, development or enhancement of a Cluster type Associativity-based literature search and interviews with leading initiatives in the Azuay; which in this research adds value by owning theory and experience.

Strategic models in which there is joint work between various sectors become an opportunity for the improvement and development of the Ecuadorian industry.

**Keywords:** Manual, Associativity, Cluster, Competitiveness, Productivity, Innovation, Industrial development, trust, strategic models.



## INDICE

RESUMEN .....	2
ABSTRACT .....	3
INDICE DE ILUSTRACIONES .....	7
INDICE DE TABLAS .....	10
INDICE DE CUADROS.....	11
AGRADECIMIENTO .....	16
AGRADECIMIENTO .....	17
DEDICATORIA .....	18
DEDICATORIA .....	19
INTRODUCCIÓN.....	20
CAPITULO I .....	23
1. CONCEPTOS Y ANTECEDENTES DE ASOCIATIVIDAD Y CLÚSTER .....	23
1.1 ANTECEDENTES DE LA CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDÚSTRIA DEL AZUAY C.A.P.I.A.....	23
1.2 ASOCIATIVIDAD .....	25
1.3 CARACTERÍSTICAS DE ASOCIATIVIDAD .....	28
1.4 TIPOS DE ASOCIATIVIDAD.....	29
1.5 FORMAS JURIDICAS DE LA ASOCIATIVIDAD.....	32
1.6 DIFERENCIA ENTRE ASOCIATIVIDAD Y ASOCIACIÓN.....	35
1.7 CLÚSTER .....	36
1.8 CARACTERÍSTICAS DEL CLÚSTER.....	41
1.9 COMPONENTES DEL CLÚSTER.....	42
1.10 CLÚSTER COMO ANÁLISIS ESTADÍSTICO .....	43
CAPITULO II .....	45
2. COMPARACIÓN DE LAS PRINCIPALES APLICACIONES DE ASOCIATIVIDAD CLÚSTER DENTRO DEL DESARROLLO EN LATINOAMÉRICA .....	45
2.1 ANTECEDENTES .....	45
2.2 PRINCIPALES ASOCIATIVIDADES CLÚSTER .....	59



2.3 GENERALIDADES DE CLÚSTER DESTACADOS DE LATINOAMÉRICA ....	61
2.4 ECUADOR.....	73
CAPITULO III.....	83
3. MANUAL DE ASOCIATIVIDAD CLÚSTER PARA EL DESARROLLO, IMPULSO Y FORTALECIMIENTO DE UNA INICIATIVA.....	83
3.1 OBJETIVO DEL MANUAL.....	85
3.2 DELIMITACIÓN DEL MANUAL .....	85
3.3 GENERALIDADES.....	85
3.4 ÍNDICE DE CONTENIDOS DEL MANUAL.....	97
3.5 PROCEDIMIENTOS PARA LA ASOCIATIVIDAD TIPO CLÚSTER.....	98
PASO 1.- IMPULSO DE LA INICIATIVA - FASE EMBRIONARIA.....	98
PASO 2.- BÚSQUEDA DE MIEMBROS – FASE EMBRIONARIA.....	103
PASO 3.- JUNTA DE FORMACIÓN – FASE EMBRIONARIA .....	106
PASO 4.- FORMACIÓN DEL CLÚSTER – FASE EMBRIONARIA .....	113
PASO 5.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL CLÚSTER – FASE DE CRECIMIENTO.....	129
PASO 6.- PLANIFICACIÓN OPERATIVA DEL CLÚSTER – FASE DE CRECIMIENTO.....	137
PASO 7.- EVALUACIÓN DE RESULTADOS – FASE DE MADUREZ.....	139
PASO 8.- REESTRUCTURACIÓN-REORGANIZACIÓN O DIMISIÓN DEL CLÚSTER- FASE DE DECLIVE .....	142
CAPITULO IV .....	147
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	147
4.1 CONCLUSIONES .....	147
4.2 RECOMENDACIONES .....	150
ANEXOS .....	152
ANEXO 1.....	152
ANEXO 2.....	155
ANEXO 3.....	157



ANEXO 4.....	158
ANEXO 5.....	159
ANEXO 6.....	159
ANEXO 7.....	160
ANEXO 8.....	161
ANEXO 9.....	162
BIBLIOGRAFÍA.....	163
TRABAJOS CITADOS.....	174
DISEÑO DE TESIS .....	188
1. SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	188
2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	189
3. BREVE DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO .....	190
4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	194
5. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS .....	197
6. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.....	198
7. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	203
8. CONSTRUCCIÓN DE VARIABLES E INDICADORES.....	203
9. DISEÑO METODOLÓGICO .....	206
10. ESQUEMA TENTATIVO DEL PROBLEMA.....	210
11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	212
12. PRESUPUESTO REFERENCIAL .....	214
13. BIBLIOGRAFÍA .....	214



## INDICE DE ILUSTRACIONES

<b>ILUSTRACIÓN 1. SERVICIOS C.A.P.I.A.</b>	25
<b>ILUSTRACIÓN 2. ELEMENTOS PRINCIPALES DE LA DEFINICIÓN DE ASOCIATIVIDAD</b>	27
<b>ILUSTRACIÓN 3. CARACTERÍSTICAS DE LA ASOCIATIVIDAD</b>	29
<b>ILUSTRACIÓN 4. TIPOS DE ASOCIATIVIDAD</b>	30
<b>ILUSTRACIÓN 5. COOPERACIÓN VERTICAL</b>	33
<b>ILUSTRACIÓN 6. COOPERACIÓN HORIZONTAL</b>	34
<b>ILUSTRACIÓN 7. COOPERACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL</b>	34
<b>ILUSTRACIÓN 8. ELEMENTOS PRINCIPALES DE LA DEFINICIÓN DE CLÚSTER</b>	38
<b>ILUSTRACIÓN 9. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CLÚSTER</b>	39
<b>ILUSTRACIÓN 10. CARACTERÍSTICAS DEL CLÚSTER</b>	42
<b>ILUSTRACIÓN 11. COMPONENTES DEL CLÚSTER</b>	43
<b>ILUSTRACIÓN 12. CARACTERÍSTICAS PARA EL DESARROLLO DEL RANKING DE COMPETITIVIDAD</b>	46
<b>ILUSTRACIÓN 13. RANKING DE LATINOAMÉRICA Y CARIBE DE COMPETITIVIDAD 2013 – 2014</b>	47
<b>ILUSTRACIÓN 14. PUNTOS CRÍTICOS DE ECUADOR EN COMPETITIVIDAD</b>	47
<b>ILUSTRACIÓN 15. CARACTERÍSTICAS PARA EL DESARROLLO DEL RANKING DE INNOVACIÓN</b>	50
<b>ILUSTRACIÓN 16. RANKING TOP 20 DE CRECIMIENTO INDUSTRIAL MUNDIAL</b>	52
<b>ILUSTRACIÓN 17. CRECIMIENTO ECONÓMICO DEL PIB COMPARATIVO ENTRE EL MUNDO - AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE – ECUADOR</b>	53
<b>ILUSTRACIÓN 18. EXPORTACIONES NO PETROLERAS DEL ECUADOR PERIODO 2008 – 2013</b>	53
<b>ILUSTRACIÓN 19. EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES NO PETROLERAS POR GRADO DE INTENSIDAD TECNOLÓGICA, % PARTICIPACIÓN VALOR FOB</b>	54
<b>ILUSTRACIÓN 20. EXPORTACIONES NO PETROLERAS POR PRODUCTO 2013</b>	55
<b>ILUSTRACIÓN 21. IMPORTACIONES DE BIENES Y SERVICIOS (% DEL PIB) COMPARATIVO ENTRE EL MUNDO - AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE - ECUADOR</b>	56
<b>ILUSTRACIÓN 22. PARTICIPACIÓN PORCENTUAL EN VALOR FOB DE IMPORTACIONES 2013</b>	57
<b>ILUSTRACIÓN 23. GENERALIDADES CLÚSTER DESTACADOS LATINOAMÉRICA</b>	62
<b>ILUSTRACIÓN 24. COMUNIDAD CLÚSTER MEDELLÍN &amp; ANTIOQUIA</b>	64
<b>ILUSTRACIÓN 25. VENTAS Y EXPORTACIONES AZUAY</b>	75
<b>ILUSTRACIÓN 26. PARTICIPACIÓN SECTORIAL EN EL AZUAY</b>	76



<b>ILUSTRACIÓN 27. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA CLÚSTER DE LA CONSTRUCCIÓN DEL AZUAY .....</b>	<b>79</b>
<b>ILUSTRACIÓN 28. MISIÓN CLÚSTER DE CUERO EN EL AZUAY .....</b>	<b>80</b>
<b>ILUSTRACIÓN 29. VISIÓN CLÚSTER DE SOFTWARE CUATROCIOS .....</b>	<b>80</b>
<b>ILUSTRACIÓN 30. OBJETIVOS DEL CLÚSTER DE SOFTWARE "MACHANGARASOFT" .....</b>	<b>81</b>
<b>ILUSTRACIÓN 31. CINCO FUERZAS DE COMPETITIVIDAD .....</b>	<b>86</b>
<b>ILUSTRACIÓN 32. CARACTERÍSTICAS DEL ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....</b>	<b>87</b>
<b>ILUSTRACIÓN 33. PUNTOS PARA ANALIZAR ESTRATEGIAS PARA LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES .....</b>	<b>88</b>
<b>ILUSTRACIÓN 34. PUNTOS PARA ANÁLISIS DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES .....</b>	<b>89</b>
<b>ILUSTRACIÓN 35. PARÁMETROS PARA ESTUDIO DE PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES .....</b>	<b>90</b>
<b>ILUSTRACIÓN 36. CARACTERÍSTICAS DEL ANÁLISIS A PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS .....</b>	<b>91</b>
<b>ILUSTRACIÓN 37. DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DE PORTER .....</b>	<b>92</b>
<b>ILUSTRACIÓN 38. CADENA DE VALOR DE PORTER .....</b>	<b>94</b>
<b>ILUSTRACIÓN 39. CICLO DE VIDA DEL CLÚSTER .....</b>	<b>95</b>
<b>ILUSTRACIÓN 40 ESQUEMA DEL CONTENIDO DEL MANUAL EN RELACIÓN A LAS FASES DEL CICLO DE VIDA .....</b>	<b>97</b>
<b>ILUSTRACIÓN 41. SECTORES GENERADORES DE INICIATIVAS .....</b>	<b>99</b>
<b>ILUSTRACIÓN 42. MIEMBROS DE UN CLÚSTER .....</b>	<b>104</b>
<b>ILUSTRACIÓN 43 TIPOS DE MIEMBROS PARA ASOCIATIVIDAD CLÚSTER .....</b>	<b>106</b>
<b>ILUSTRACIÓN 44. PROCESO DE LA JUNTA .....</b>	<b>107</b>
<b>ILUSTRACIÓN 45 SECUENCIA PARA LA PRESENTACIÓN DE LA IDEA PILOTO - EJEMPLO .....</b>	<b>108</b>
<b>ILUSTRACIÓN 46. ESQUEMA PROBLEMÁTICA A TRAVÉS DE CPC .....</b>	<b>109</b>
<b>ILUSTRACIÓN 47. CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS .....</b>	<b>110</b>
<b>ILUSTRACIÓN 48. CONFORMACIÓN DE LOS PRINCIPIOS .....</b>	<b>114</b>
<b>ILUSTRACIÓN 49. PARÁMETROS PARA CREACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .....</b>	<b>119</b>
<b>ILUSTRACIÓN 50. MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA UN CLÚSTER .....</b>	<b>120</b>
<b>ILUSTRACIÓN 51. FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>121</b>
<b>ILUSTRACIÓN 52. CARACTERÍSTICAS DE UNA ASAMBLEA .....</b>	<b>123</b>
<b>ILUSTRACIÓN 53. FLUJO GRAMA DE FUNCIONES ORGANIZATIVAS DE UN CLÚSTER .....</b>	<b>129</b>
<b>ILUSTRACIÓN 54. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>130</b>
<b>ILUSTRACIÓN 55. MATRIZ FODA .....</b>	<b>134</b>





<b>ILUSTRACIÓN 56. DISYUNTIVA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA FASE DE DECLIVE.....</b>	<b>143</b>
<b>ILUSTRACIÓN 57. OPCIONES DE DECISIÓN EN LA FASE DE DECLIVE.....</b>	<b>143</b>
<b>ILUSTRACIÓN 58. PUNTOS DE INFLEXIÓN EN EL CICLO DE VIDA DEL CLÚSTER .....</b>	<b>144</b>
<b>ILUSTRACIÓN 59. PASOS PARA RENOVAR EL CLÚSTER .....</b>	<b>145</b>
<b>ILUSTRACIÓN 60 ORGANIGRAMA / PROPUESTA DE ASOCIATIVIDAD CLÚSTER DE SERVICIOS CIUDAD SALUD – BOGOTÁ .....</b>	<b>158</b>
<b>ILUSTRACIÓN 61. VARIACIÓN DE EMPRESAS RELACIONADAS CON EL CLÚSTER TEXTIL/ CONFECCIÓN, DISEÑO Y MODA 2006 – 2013. ....</b>	<b>159</b>
<b>ILUSTRACIÓN 62. ORGANIGRAMA/PROPUESTA DE ASOCIATIVIDAD CLÚSTER DEL CONSEJO MINERO DE CHILE .....</b>	<b>160</b>
<b>ILUSTRACIÓN 63. PARTIDAS DE ESTADOS FINANCIEROS DE LOS SOCIOS DEL CONSEJO MINERO AÑOS 2012-2013.....</b>	<b>161</b>



## INDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1.</b> PRINCIPALES PAÍSES COMPETITIVOS 2014-2015.....	48
<b>TABLA 2.</b> RANKING DE LOS 10 PAÍSES LATINOAMERICANOS Y DEL CARIBE MÁS COMPETITIVOS 2014-2015 .....	49
<b>TABLA 3.</b> RANKING PAÍSES MÁS INNOVADORES 2014.....	51
<b>TABLA 4.</b> IMPORTACIONES POR SECTORES INDUSTRIALES Y ESTIMADOS DE SUSTITUCIÓN ENTRE 2014 Y 2017 .....	58
<b>TABLA 5.</b> SIGNIFICADO DE FORMAS DEL FLUJO GRAMA.....	128
<b>TABLA 6.</b> SOCIOS ACTIVOS DE LA C.A.P.I.A. DIVIDIDOS POR SECTORES .....	152
<b>TABLA 7.</b> ESTADÍSTICAS DEL CLÚSTER AEROESPACIAL DE CHIHUAHUA .....	159
<b>TABLA 8.</b> FORMATO DIAGRAMA DE GANTT .....	162



## INDICE DE CUADROS

<b>CUADRO 1. SECTORES DE LA CA.P.I.A. ....</b>	<b>24</b>
<b>CUADRO 2. DIFERENCIAS ENTRE ASOCIATIVIDAD Y ASOCIACIÓN .....</b>	<b>35</b>
<b>CUADRO 3. VENTAJAS DEL CLÚSTER COMO ANÁLISIS ESTADÍSTICO .....</b>	<b>44</b>
<b>CUADRO 4. PRINCIPALES CLÚSTER DE COLOMBIA POR INDUSTRIA .....</b>	<b>63</b>
<b>CUADRO 5. PRINCIPALES CLÚSTER DE MÉXICO POR INDUSTRIA.....</b>	<b>68</b>
<b>CUADRO 6. PRINCIPALES CLÚSTER DE CHILE POR INDUSTRIA .....</b>	<b>71</b>
<b>CUADRO 7. PRINCIPALES INICIATIVAS DE ASOCIATIVIDAD CLÚSTER EN ECUADOR .....</b>	<b>77</b>
<b>CUADRO 8. CARACTERÍSTICAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PLANEACIÓN OPERATIVA.....</b>	<b>138</b>
<b>CUADRO 9. PRINCIPALES INICIATIVAS CLÚSTER EN EL MUNDO .....</b>	<b>155</b>
<b>CUADRO 10. PRINCIPALES ASOCIATIVIDAD CLÚSTER EN LATINOAMÉRICA .....</b>	<b>157</b>



## RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS DE AUTOR DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

Yo, Carolina Elizabeth Amoroso Astudillo, autora de la tesis "DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL SOBRE ASOCIATIVIDAD Y CLÚSTER PARA LA CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEL AZUAY PARA EL AÑO 2014", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Una firma manuscrita en tinta azul que parece decir "Carolina Amoroso Astudillo".

Carolina Elizabeth Amoroso Astudillo  
0104428610



## **RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS DE AUTOR DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA**

---

Yo, Leonardo Patricio Togra Togra, autor de la tesis "DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL SOBRE ASOCIATIVIDAD Y CLÚSTER PARA LA CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEL AZUAY PARA EL AÑO 2014", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Una firma manuscrita en tinta azul, que parece ser "L. Togra", sobre una línea horizontal.

Leonardo Patricio Togra Togra  
0104999511



## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

---

Yo, Carolina Elizabeth Amoroso Astudillo, autora de la tesis "DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL SOBRE ASOCIATIVIDAD Y CLÚSTER PARA LA CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEL AZUAY PARA EL AÑO 2014", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Una firma manuscrita en tinta azul que parece decir "Carolina Amoroso Astudillo", escrita sobre una línea horizontal.

Carolina Elizabeth Amoroso Astudillo

0104428610



## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

---

Yo, Leonardo Patricio Togra Togra, autor de la tesis "DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL SOBRE ASOCIATIVIDAD Y CLÚSTER PARA LA CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEL AZUAY PARA EL AÑO 2014", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Una firma manuscrita en tinta azul, que parece ser "L. Togra Togra", sobre una línea horizontal.

Leonardo Patricio Togra Togra  
0104999511



## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco al Economista Patricio Aucay Cabrera, que con su apoyo me ha permitido la culminación de la presente tesis con mucho éxito.

Extiendo mi agradecimiento a mi amigo y compañero de tesis Leonardo, por compartir sus conocimientos en la elaboración de la misma.

También agradezco a mis padres y hermanos por el apoyo y la motivación que me han dado a lo largo de mi carrera universitaria.

Y agradezco tan especialmente a Dios, quien ha sido y es mi fortaleza espiritual para concluir mis metas.

**Carolina Amoroso.**





## **AGRADECIMIENTO**

Por todo:

A Dios

Por su continuo apoyo y respaldo:

A mi familia Togra – Togra

Por aguantarme:

A Carolina

Por su tiempo, conocimientos e impulso:

Al Economista José Patricio Aucay Cabrera

Por la apertura y ayuda brindada:

A la Ing. Ximena Peralta

A la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay,

Por sus experiencias y tiempo

A Eco. Gustavo Flores, Ing. Ximena Sempertegui, Eco. Carlos Peña, Ing. Tania Larriva, Tlga. Ivonne Morales, Eco. Tania Suquinagua.

Gracias Totales.

**Leonardo Togra**



## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico a mi familia, especialmente a mis padres quienes han impulsado el emprendimiento de mi vida profesional.

Y dedico a Dios la culminación exitosa de la presente tesis, pues es mi fortaleza y ánimo espiritual para concluir mis metas.

**Carolina Amoroso.**



## **DEDICATORIA**

Para Emilia Mayte Togra, te amo.

**Leonardo Togra**



## INTRODUCCIÓN

La Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, en la búsqueda de nuevas oportunidades para el crecimiento industrial de sus miembros, aspira demostrar las ventajas que se pueden obtener con métodos de cooperación empresarial dentro de su área geográfica de labor.

La transformación de la matriz energética del Ecuador creó la necesidad de potencializar la productividad, competitividad e innovación especialmente en los sectores prioritarios como son los alimentos frescos y procesados, biotecnología, textil, energías renovables, farmacéutico, metalmecánica, petroquímica y productos forestales de madera en bienes, además en lo que respecta a servicios están los ambientales, de tecnología, vehículos, carrocerías y partes automotrices, construcción, transporte y turismo. El gobierno central está mejorando la infraestructura vial, fluvial, marítima y aérea como parte de esta época de cambio.

Ecuador es considerado como un país en vías de industrialización debido a que se encuentra en el puesto 13 de industrias con mayor crecimiento, a pesar de esto dentro del ranking de competitividad y de innovación se encuentra en los puestos 71 y 115, respectivamente; además de poseer un porcentaje de crecimiento del PIB superior a la media de la región y del mundo lo que activa una alerta a los empresarios y al gobierno para fomentar mejoramiento de estas cualidades a todos los sectores de la economía.

En la presente investigación se pretende analizar a la Asociatividad tipo Clúster como un modelo estratégico para potenciar la industria en la provincia del Azuay, además se establece una definición basada en otros conceptos para mejor comprensión del objeto de estudio.

Asociatividad es un modelo estratégico mediante el cual empresas grandes, medianas, pequeñas y micro; con independencia jurídica y gerencial forman una alianza – compromiso de cooperación basados en



objetivos comunes para el fortalecimiento de la competitividad y productividad procurando satisfacer mercados locales, nacionales e internacionales.

Clúster es un tipo de Asociatividad concentrada en un espacio geográfico delimitado, integrada para la búsqueda de especialización estratégica, competitiva y productiva de la industria o sector a favor de la innovación apoyada conjuntamente de entidades de Gobierno, Gremiales y de Generación de Conocimientos como las Universidades.

Estas dos definiciones además de conglomerar factores como la Competitividad, Productividad e Innovación, congregan componentes y dimensiones esenciales para obtener un modelo exitoso.

Para el efecto de esta investigación se desarrollan cuatro capítulos:

El primer capítulo inicia con información sobre la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay y sus servicios, luego continua con una revisión de las diferentes definiciones, características, tipos, tanto de Asociatividad, como de Clúster además de indicar la diferencia existente con la asociación.

En el segundo capítulo se realiza un análisis sobre los Clúster en el mundo, Latinoamérica y Ecuador junto con los beneficios que han generado. Conjuntamente se agregó las experiencias obtenidas a través de entrevistas a los líderes de Clúster de la provincia.

En el tercer capítulo se realiza la propuesta del Manual como guía metodológica para el desarrollo, impulso y fortalecimiento de una iniciativa de Asociatividad Clúster, dirigida para los socios de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay y todos aquellos empresarios emprendedores que necesiten de pautas para la incorporación de este modelo estratégico en sus industrias.

En el cuarto capítulo se definen las conclusiones y recomendaciones establecidas al analizar la información recolectada, destacando lo



beneficioso del trabajo mancomunado para el cumplimiento de objetivos comunes.

Se aspira que la presente investigación promueva en los lectores un claro entendimiento sobre definiciones, experiencias, teoría, métodos y caminos necesarios para el impulso, desarrollo o fortalecimiento exitoso de iniciativa de Asociatividad Clúster.



## **CAPITULO I**

### **1. CONCEPTOS Y ANTECEDENTES DE ASOCIATIVIDAD Y CLÚSTER**

En el presente capítulo se muestra un recuento sobre la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, además de presentar conceptos, características, tipos y principales diferencias de los modelos asociativos y de Clúster.

#### **1.1 ANTECEDENTES DE LA CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDÚSTRIA DEL AZUAY C.A.P.I.A.**

##### **1.1.1 Introducción**

Las Cámaras Industriales son entidades gremiales de derecho público, que asocian a empresas dedicadas a la transformación de materias primas en bienes y servicios de consumo y que tienen los siguientes objetivos esenciales:

- Representación
- Protección, y
- Prestación de Servicios a sus agremiados.

##### **1.1.2 Información general de la C.A.P.I.A.**

Fue fundada el 23 de Enero de 1969 como un organismo de gestión privada que agrupa a 9 sectores productivos de la Provincia del Azuay. Se ha relacionado con organismos nacionales e internacionales, públicos y privados, en donde se han llevado a cabo actividades estratégicas de Competitividad. (Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, 2014)

##### **1.1.3 Misión**

“Ser una organización gremial que basada en principios de ética, solidaridad y credibilidad, representa, gestiona, impulsa, asesora, capacita y evalúa el desarrollo integral de la Micro – Pequeña y Mediana Industria del Azuay y la región, mediante la defensa de sus derechos Constitucionales y la oferta de servicios y promoción de empleo,

orientados a mejorar la competitividad del sector productivo de la región”  
(Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, 2014)

#### 1.1.4 Visión

“Ser un gremio de alta representatividad y gestión que contribuya eficazmente al crecimiento integral de la Micro – Pequeña y Mediana Industria del Azuay y de la región, fomentando el desarrollo del país en forma sostenida y con Responsabilidad Social.” (Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, 2014)

#### 1.1.5 Sectores y Socios

La CA.P.I.A., agrupa los siguientes nueve sectores industriales:

**CUADRO 1. SECTORES DE LA CA.P.I.A.**

<b>Sectores Industriales de la CA.P.I.A.</b>	
<b>Gremio</b>	<b>Sector</b>
Cámara de la Pequeña Industria del Azuay	Alimenticio Industrias Gráficas Joyería y Otras Madera y corcho Metalmecánico Minerales no Metálicos Prendas de Vestir Sustancias Químicas TIC y Servicios

**Fuente:** Cámara de la Pequeña Industria del Azuay

**Elaborado por:** Los Autores

Ciento seis son los socios activos para el año 2014, enumerados en la Tabla 6, Anexo 1.

#### 1.1.6 Servicios

Los principales servicios de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay son:



## ILUSTRACIÓN 1. SERVICIOS C.A.P.I.A.



**Fuente:** Cámara de la Pequeña Industria del Azuay  
**Elaborado por:** Los Autores

## 1.2 ASOCIATIVIDAD

### 1.2.1 Antecedentes

A través del tiempo, durante el proceso de especialización del conocimiento del hombre y ante el crecimiento del comercio mundial, modelos estratégicos para la competitividad se han desarrollado considerablemente permitiendo el buen funcionamiento actual, no solo de las empresas grandes sino también de las pequeñas, medianas y micro empresas de manera organizacional y operativa; este es el caso de la Asociatividad.

Los primeros aportes sobre esta teoría fueron desarrollados por Alfred Marshall en su obra “Principios de Economía” escrita en el año 1920. En ella define la teoría de las organizaciones industriales, afirmando que la división de trabajo proporciona la concentración de un gran número de empresas en una misma localidad, en donde deben establecer una organización industrial como aumento de la eficiencia del trabajo, ya que para la elaboración de cualquier bien o prestación de servicio se requieren varias etapas, si éstas se destinan a pequeñas fábricas surgirán industrias auxiliares, pero para que esto sea una verdadera ventaja, deben estar concentradas en un mismo distrito. Además en esta teoría toma al territorio como unidad de análisis, constituyendo así la teoría de industria localizada. (Acevedo, 2009)



Años después, otro autor importante que presenta la teoría de los distritos industriales es Giacomo Becattini quien las define como entidades en las que se afilian tanto la comunidad como las empresas interrelacionándose mutuamente, planteando además que es una entidad socio territorial que se caracteriza por la presencia activa de una comunidad de personas con un conjunto de empresas en una zona natural e históricamente determinada.

Becattini le atribuye el origen de los distritos a la desintegración de una o más empresas grandes, que generaron pequeñas unidades productivas que luego se unieron para finalmente construir los distritos. (Acevedo, 2009)

### **1.2.2 Definiciones**

En base a estas teorías de los distritos industriales, y a las prácticas mundiales se han formulado varios conceptos sobre Asociatividad por parte de algunos autores, que definen de acuerdo a diferentes perspectivas. Se apreciarán algunas a continuación:

Asociatividad se puede definir como “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (Acevedo, 2009)

Por otra parte se puede complementar que la Asociatividad es “una estrategia de relación mediante la cual los participantes del proyecto obtienen algún tipo de ventaja competitiva que individualmente les sería imposible alcanzar y que requiere de un ingrediente imprescindible, la confianza. Todo ello manteniendo su individualidad.” (Castaño, 2014)

Por lo tanto, las definiciones antes mencionadas muestran varios elementos comunes, como son los definidos en la Ilustración 2.

## ILUSTRACIÓN 2. ELEMENTOS PRINCIPALES DE LA DEFINICIÓN DE ASOCIATIVIDAD



**Fuente:** Tesis “Asociatividad Empresarial, Crecimiento Productivo e Innovación. El caso de las Pymes del Sector Textiles y Confecciones en Bogotá” (Acevedo, 2009) y Sitio Web IDEA Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (Castaño, 2014)

**Elaborado por:** Los Autores

En la Ilustración 2, se detallan los principales elementos comunes que se dará tratamiento y permiten conceptualizar de la siguiente manera:

**Asociatividad.-** es un modelo estratégico mediante el cual empresas grandes, medianas, pequeñas y micro; con independencia jurídica y gerencial forman una alianza – compromiso de cooperación basados en objetivos comunes para el fortalecimiento de la competitividad y productividad procurando satisfacer mercados locales, nacionales e internacionales.

### 1.2.3 Importancia de la Asociatividad

Gracias a experiencias de países tanto latinoamericanos como de otros continentes, se puede determinar el alcance de ventajas a través de proyectos que ponen en acción el concepto de Asociatividad.

La situación de Ecuador se ha caracterizado por ser un país importador de productos fabricados con nuestra materia prima exportada y valor agregado; la política del actual gobierno considera necesario que la industria ecuatoriana no sólo sea extractora sino también productora, por



ello se impulsa el cambio de la matriz productiva<sup>1</sup> del país, lo que conlleva que las empresas deben evolucionar conjuntamente con esta modificación estructural dentro de la industria.

La Asociatividad se puede considerar como los mejores modelos estratégicos necesarios para implementar en la industria ecuatoriana, los mismos que permitirán mejorar la productividad, acceso a tecnología avanzada, conocimiento a través del intercambio de experiencias, aumento en el poder de negociación con clientes y proveedores nacionales o extranjeros, logrando a su vez entrar en el mercado internacional con la capacidad necesaria para proveer las demandas requeridas; además de que sus miembros pueden alcanzar refuerzos que resultan inaccesibles de manera individual, tales como el financiamiento, capacitación, estudios de mercado, etc.

Es necesario mencionar que la Asociatividad beneficia al territorio, pues logra que se exploten los recursos, generación de empleo, y a su vez lograr el crecimiento económico del país.

Así mismo la Asociatividad mejora la gestión de la cadena de valor<sup>2</sup> y en un medio globalizado, como el que se aprecia actualmente; la eficiencia en la cadena de valor proporcionará a su vez disminución de costos, eficacia en los recursos disponibles y la creación de esquemas operativos y estratégicos, que ayudan a las economías de los países a adquirir fuertes ventajas competitivas.

### 1.3 CARACTERÍSTICAS DE ASOCIATIVIDAD

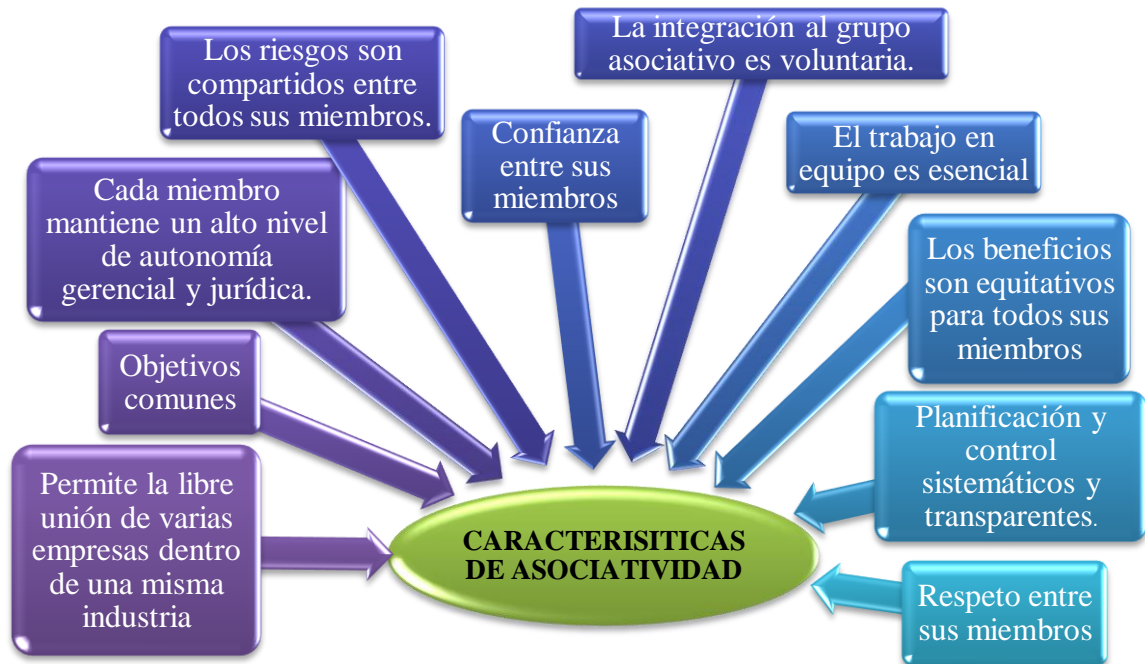
Las características más importantes de Asociatividad se definen en la Ilustración 3, a continuación detallada.

---

<sup>1</sup> **Matriz Productiva** (SENPLADES, 2012) es la forma cómo se organiza la sociedad para producir determinados bienes y servicios, tiene que ver con todo el conjunto de interacciones entre los distintos actores sociales que utilizan los recursos que tienen a su disposición para llevar adelante las actividades productivas y de especialización.

<sup>2</sup> **Cadena de Valor** (Kume, 2014) es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de una empresa desagregando las principales actividades generadoras de valor.

### ILUSTRACIÓN 3. CARACTERÍSTICAS DE LA ASOCIATIVIDAD



**Fuente:** Tesis "Elaborar una Propuesta generadora de grupos Asociativos para fortalecer la producción y la comercialización de los productos alternativos en Cotacachi." (Rubio, 2011)

**Elaborado por:** Los Autores

#### 1.4 TIPOS DE ASOCIATIVIDAD

Las empresas pueden adoptar diferentes formas para constituir un grupo asociativo, dependerá de varios factores:

- Los objetivos
- La cadena productiva<sup>3</sup>
- Las zonas geográficas
- Estrategia
- La competitividad<sup>4</sup>
- Representación
- Compras

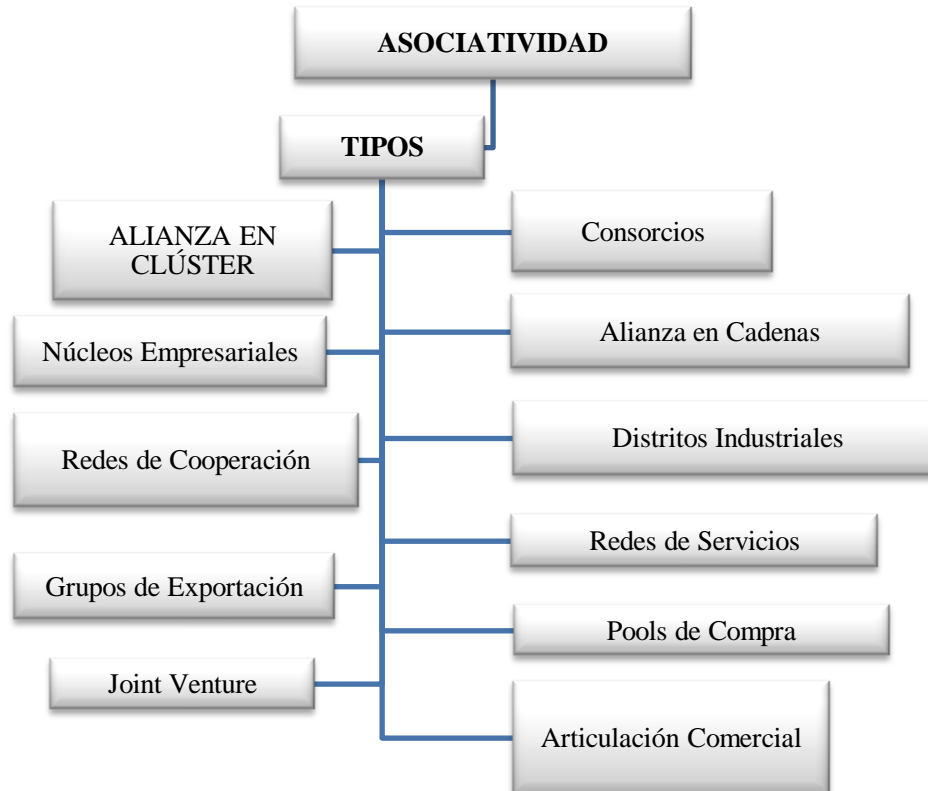
<sup>3</sup>**Cadena Productiva** (MINCETUR, 2008) Conjunto de agentes económicos interrelacionados por el mercado desde la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización hasta el consumidor final.

<sup>4</sup>**Competitividad** (Zona Económica, 2010) Es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.

- Exportación

Para mayor entendimiento a continuación se detallan conceptualmente los tipos de Asociatividad presentados en la Ilustración 4.

#### ILUSTRACIÓN 4. TIPOS DE ASOCIATIVIDAD



**Fuente:** Sitio Web de (*Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, CEI, 2010*); de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú (*Vegas, 2008*) y de Redes Empresariales (*Iarpript, 2012*)

**Elaborado por:** Los Autores

##### 1.4.1 Alianza en Clúster

Al ser uno de los componentes esenciales del presente tema de investigación, está ubicado como el tipo de Asociatividad más importante. El mismo que se explicará más adelante en este capítulo.

##### 1.4.2 Núcleos Empresariales

“Son equipos de trabajo formados por empresarios del mismo rubro o de rubros diferentes con problemas en común y que se unen para compartir experiencias y buscar soluciones en conjunto.” (*Iarpript, 2012*)



#### **1.4.3 Redes de Cooperación**

Empresas que comparten información, sin renunciar a funcionar de manera independiente. Sin niveles jerárquicos. Mantienen vínculos asociativos para realizar acciones conjuntas coordinadas. (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, CEI, 2010)

#### **1.4.4 Grupos de Exportación**

“Varias empresas de un mismo sector se agrupan para encarar juntas un proyecto de exportación y cuentan con un coordinador que les guía en el trazado de una estrategia que permita al grupo colocar sus productos en el exterior.” (Iarprict, 2012)

#### **1.4.5 Joint Venture**

Se constituye una Asociatividad creada por dos o más empresas con personalidad jurídica independiente, que realiza una actividad empresarial conjunta favorecida por la cooperación de fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios. (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, CEI, 2010)

#### **1.4.6 Consorcios**

Consortio es aquel por virtud del cual dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico.

Las empresas no pierden su personería jurídica a pesar de que en los consorcios se pueden legalizar pero mantendrán una gerencia común. (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, CEI, 2010)

#### **1.4.7 Alianza en Cadenas Productivas**

Basada en acuerdos entre empresas que cubren una o varias etapas de la producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos. (Vegas, 2008)

#### **1.4.8 Distritos Industriales**





“Son aglomeraciones regionales de un número de empresas de una rama de la industria que se complementan mutuamente y cooperan de manera intensiva para fortalecer la competitividad de la aglomeración.” (Iarpript, 2012)

#### **1.4.9 Redes De Servicios**

“Son grupos de personas de una misma profesión pero con diferentes especialidades, o un conjunto de instituciones que organizan un equipo de trabajo interdisciplinario para cubrir integralmente las necesidades de potenciales clientes.” (Iarpript, 2012)

#### **1.4.10 Pools De Compra**

“Son grupos de empresas que necesitan adquirir productos o servicios similares y se reúnen con el objeto de aumentar el poder de negociación frente a los proveedores.” (Iarpript, 2012)

#### **1.4.11 Articulación Comercial**

Relación mantenida entre empresas ofertantes y demandantes la misma puede ser intermediada por un agente como gestor de negocios. (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, CEI, 2010).

### **1.5 FORMAS JURIDICAS DE LA ASOCIATIVIDAD**

La importancia de determinar la figura jurídica de un grupo asociativo se basa en poder definir los derechos, obligaciones, responsabilidades y beneficios para sus miembros.

Los principales puntos para saber qué forma jurídica adaptar son: características de producción, objetivos, distribución de ganancias y el mercado en el que van a participar. Para ello existen varias formas organizativas, pero en Latinoamérica se procede a detallar las siguientes:

#### **1.5.1 Empresa en Sociedad**

Su principal característica es que los socios aportan con recursos sea de capital y/o de trabajo para un objetivo común, de esta forma desarrollan una personalidad jurídica diferente de la inicial a sus socios. Este tipo de



sociedad puede ser civil, es decir sin fines de lucro o mercantilista con fines de lucro. (Rubio, 2011)

### 1.5.2 Sociedad de Economía Social

Sus formas más comunes son las Cooperativas y las Sociedades Laborales, en estas sociedades hay la posibilidad de un mayor ingreso de socios en la cual aparte de tener beneficios económicos, obtendrán beneficios públicos con el gobierno. (Rubio, 2011) Además de los diferentes tipos de Asociatividad mencionados anteriormente es importante indicar los tipos de acuerdos que existen para la formación de un grupo asociativo. Son tres los tipos de acuerdo:

1. **De Cooperación Vertical:** Es aquella cooperación de empresas que operan en industrias separadas que se encuentran en la misma cadena productiva, uniéndose para lograr objetivos de complementación. (Vegas, 2008).

En otras palabras estas redes verticales vinculan empresas de diferentes tamaños, sectores y etapas del proceso productivo para formar una relación de colaboración. Es un vínculo entre cliente y proveedor.

#### ILUSTRACIÓN 5. COOPERACIÓN VERTICAL



**Fuente:** Sitio Web de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú

**Elaborado por:** Los Autores

2. **De Cooperación Horizontal:** Es aquella cooperación entre empresas que compiten en la misma actividad o servicio productivo, uniéndose para lograr economías de escala o reducir

excesos de capacidad, es decir cooperan entre sí en algunas actividades para competir en un mismo mercado. (Vegas, 2008). Vincula empresas de diferentes tamaños, sectores, etapas del proceso productivo y localización para formar una relación de competencia. Es un vínculo entre empresas.

#### ILUSTRACIÓN 6. COOPERACIÓN HORIZONTAL



**Fuente:** Sitio Web de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú

**Elaborado por:** Los Autores

3. **De Cooperación Vertical y Horizontal:** En este tipo de acuerdo se agrupan las empresas de ambos tipos descritos anteriormente. Este tipo de cooperación es muy utilizada por las entidades gubernamentales debido a que su alcance es mayor tanto en número de empresas participantes lo que genera mayor desarrollo local.

#### ILUSTRACIÓN 7. COOPERACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL



**Fuente:** Sitio Web de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú  
**Elaborado por:** Los Autores



## 1.6 DIFERENCIA ENTRE ASOCIATIVIDAD Y ASOCIACIÓN

En el numeral 1.2.2 se determinó las diferentes definiciones sobre Asociatividad pero es importante definir la asociación para de esta manera establecer la diferencia entre lo que es Asociatividad y Asociación.

“Las asociaciones son agrupaciones de personas físicas o jurídicas constituidas para realizar una actividad colectiva de forma estable, organizadas democráticamente, sin ánimo de lucro e independientes, al menos formalmente, del Estado, los partidos políticos y las empresas. Los sujetos que integran una asociación ponen en común, de forma estable y permanente, sus conocimientos o actividades para la consecución de cualquier fin que no sea la obtención de beneficios.” (Cámara Madrid, 2014)

“Conviene aclarar que no tener ánimo de lucro significa que no se pueden repartir los beneficios o excedentes económicos anuales entre los socios, por tanto, si se puede:

- Tener excedentes económicos al finalizar el año.
- Tener contratados laborales en la asociación.
- Realizar actividades económicas que puedan generar excedentes económicos.” (Ayuntamiento de Cáceres, 2013)

### 1.6.1 Cuadro de Diferencias entre Asociatividad y Asociación

**CUADRO 2. DIFERENCIAS ENTRE ASOCIATIVIDAD Y ASOCIACIÓN**

ASOCIATIVIDAD	ASOCIACIÓN
En la matriz de surgimiento tiene un rol importante el Estado.	Son independientes, al menos formalmente, del Estado.
Mantiene autonomía gerencial de las empresas participantes.	Es una persona jurídica de derecho privado.
Los directivos de las empresas no son obligados a compartir información que estimen confidencial para sus compañías.	Los asociados que desempeñan cargos directivos son responsables ante la asociación y ante terceros, conforme a las reglas de representación establecidas en su estatuto.



Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales.	La asociación quedará constituida y adquirirá personería jurídica propia desde el momento en que se inscribe.
No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera.	El capital social es variado y está formado por las aportaciones voluntarias y obligaciones de sus socios.
Es exclusiva e ideal para medianas y pequeñas empresas.	Persigue un fin no lucrativo.

**Fuente:** Sitio Web de Zona Económica (ZonaEconomica, 2014) y de Scribd (Maratuech, 2009)

**Elaborado por:** Los Autores

## 1.7 CLÚSTER

Determinar el comienzo del uso del término Clúster es incierto pero se considera que sus comienzos son a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta.

Sin embargo, se podría especificar que las primeras descripciones en cuanto al desarrollo y aplicación de Clúster tienen su origen en los años noventa, tras la publicación del libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones” de Michael Porter, considerado el propulsor de lo que hoy en día entendemos como Clúster.

### 1.7.1 Definiciones

Como se pudo apreciar, en el numeral 1.4.1; se especificó que las Alianzas en Clúster es un tipo de Asociatividad por lo que es importante tener presente y clara la definición misma de Asociatividad.

Por lo tanto para obtener las principales características y poder determinar una definición válida sobre Clúster se han tomado algunos conceptos aceptados.

Según la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia “Clúster es una palabra no traducible literalmente, pero se trata de la que mejor recoge el concepto de agrupaciones de empresas complementarias e interconectadas.



Los Clúster son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interrelacionadas que actúan en una determinada actividad productiva, agrupan una amplia gama de industrias y otras entidades de apoyo al ambiente de negocios.” (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2009).

“Los Clúster son ejemplos de aglomeraciones, que representan otro tipo de Asociatividad, que son todo lo contrario a las redes, en éstas se asocian por afinidades productivas o comerciales, sin construirse relaciones sociales como sucede en las redes; en los Clúster se unen diversas empresas pertenecientes a un mismo sector bajo un mismo territorio concentrando a proveedores, productores, clientes y demás participantes del proceso productivo teniendo como fin obtener mejores resultados en sus procesos”. (Acevedo, 2009)

“Las empresas que participan en los Clúster, pueden desempeñar las mismas o diversas actividades, y se pueden integrar de forma vertical u horizontal con el fin de encontrar una eficiencia colectiva, que traiga consigo beneficios y mayores rendimientos económicos. Las compañías que quieran pertenecer a dichos Clúster deberán ser especializadas, competitivas, innovadoras, de un alto nivel tecnológico en cuanto a su producción y adopción, trabajar en coordinación con las políticas públicas y las universidades como generadoras de conocimiento y estar localizadas geográficamente en torno a los recursos naturales que necesite.” (Acevedo, 2009).

Por otro lado, los Clúster no son sólo modelos de organización productiva, sino que también son enfoques de desarrollo económico, que persiguen un desarrollo global centrándose en la búsqueda de ventajas competitivas de los lugares, por lo que estos han surgido y se han desarrollado gracias a la globalización.” (Acevedo, 2009).

Finalmente, para Michael Porter un Clúster es “una agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un

mismo sector o segmento de mercado, que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para ser más competitivos” (Food + i Clúster, 2014) , “además se constituyen en un foro constructivo y eficaz para el diálogo entre empresas afines y sus proveedores, las autoridades y otras instituciones.” (Acevedo, 2009).

De acuerdo a los conceptos detallados, se determinan los principales elementos básicos en la Ilustración 8.

#### ILUSTRACIÓN 8. ELEMENTOS PRINCIPALES DE LA DEFINICIÓN DE CLÚSTER



**Fuente:** Tesis “Elaborar una propuesta generadora de grupos asociativos para fortalecer la producción y comercialización de los productos alternativos en Cotacachi “ (Rubio, 2011)

**Elaborado por:** Los Autores

De acuerdo a lo detallado y para fines de la investigación se define de la siguiente forma:

**Clúster.- es un tipo de Asociatividad concentrada en un espacio geográfico delimitado, integrada para la búsqueda de especialización estratégica, competitiva y productiva de la industria o sector a favor de la innovación apoyada conjuntamente de entidades de Gobierno, Gremiales, y de Generación de Conocimientos como las Universidades.**



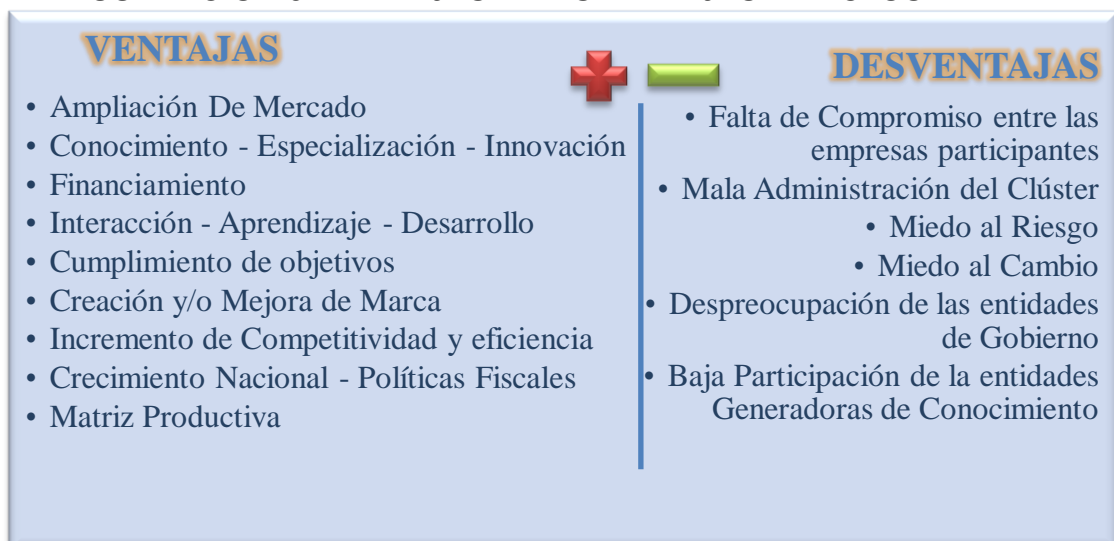
### 1.7.2 Importancia del Clúster

La importancia de los Clúster radica del objetivo esencial de la Asociatividad; es decir, el fortalecimiento de la competitividad y productividad procurando satisfacer mercados locales, nacionales e internacionales, impulsado a través de gremios como la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, creando proyectos con entidades generadoras de conocimiento (Universidades, Centros de Estudios, Ciudades del conocimiento, etc.) que en los últimos años se han venido estimulando y fortaleciendo en Ecuador. La necesidad del cambio de la matriz productiva y el impulso a la industria ecuatoriana a través de políticas fiscales que pretenden potencializar y especializar a las empresas, realza la importancia de fortalecer los Clúster.

### 1.7.3 Ventajas Y Desventajas Del Clúster

Los Clúster al ser parte de una forma de Asociatividad permiten a todos sus miembros de gozar de beneficios, pero como todo proyecto también corre riesgos. Consecuentemente de aquellos beneficios y riesgos podremos definir las ventajas y desventajas.

#### ILUSTRACIÓN 9. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CLÚSTER



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Los Autores





De acuerdo a la Ilustración 9, a continuación se determina sus esenciales ventajas.

- **Ampliación del Mercado:** La concentración de empresas en una región atrae más clientes con lo que el mercado se amplía para todas.
- **Conocimiento – Especialización – Innovación:** La correlación entre la Asociatividad con las entidades generadoras de conocimiento, permite que los socios implementen nuevos métodos de especialización dejando que la innovación dentro de la industria incremente.
- **Financiamiento:** Al ser parte de un Clúster es más fácil acceder a financiamiento, además de estar vinculados con entidades del Gobierno, se puede obtener mayor apoyo a la industria sea de forma directa o por intermedio de una entidad bancaria, corporación financiera o cooperativa.
- **Interacción – Aprendizaje - Desarrollo:** Constante interacción entre productores, proveedores y clientes, facilitando mayor aprendizaje conjunto y desarrollo en aspectos productivos, tecnológicos, de talento humano y de comercialización.
- **Cumplimiento de Objetivos:** Facilitada por la acción colectiva para beneficio de todos los miembros.
- **Creación y/o Mejora de Marca:** Con técnicas de marketing, branding, etc., la mejora de las marcas individuales de cada socio y/o creación de una marca representante del Clúster; aparte de permitir la distinción, fortalecerá y potencializará la marca de los productos individuales como colectivos (en caso de ventas conjuntas).
- **Incremento de Competitividad y Eficiencia:** El desarrollo conjuntamente con la innovación dentro del Clúster permitirá que nuestras empresas puedan crecer competitiva y eficientemente.





- **Crecimiento Nacional – Políticas Fiscales – Matriz**

**Productiva:** Los objetivos de la Asociatividad y del Clúster son posibles de conseguir con mayor certeza debido a la búsqueda gubernamental por mejorar, especializar y potencializar la industria ecuatoriana a través del cambio de la matriz productiva de Ecuador.

A partir de los riesgos y barreras que puede experimentar un clúster, se determinan sus desventajas:

- **Falta de compromiso entre las empresas participantes:** El poco desarrollo de la cultura empresarial.
- **Mala administración del Clúster:** Capital inicial escaso, falta de estudios, y objetivos con niveles difíciles de alcanzar.
- **Baja participación de las entidades generadoras de conocimiento:** Delegar al proyecto un reducido número de investigadores.
- **Despreocupación de entidades de Gobierno:** En infraestructura y políticas fiscales.
- **Miedo al cambio:** Tal como la teoría del darwinismo económico, si las empresas no evolucionan conjuntamente, con el cambio tendemos a extinguirnos.
- **Miedo al riesgo:** La innovación es directamente proporcional al riesgo que asumimos al igual que la rentabilidad.

## 1.8 CARACTERÍSTICAS DEL CLÚSTER

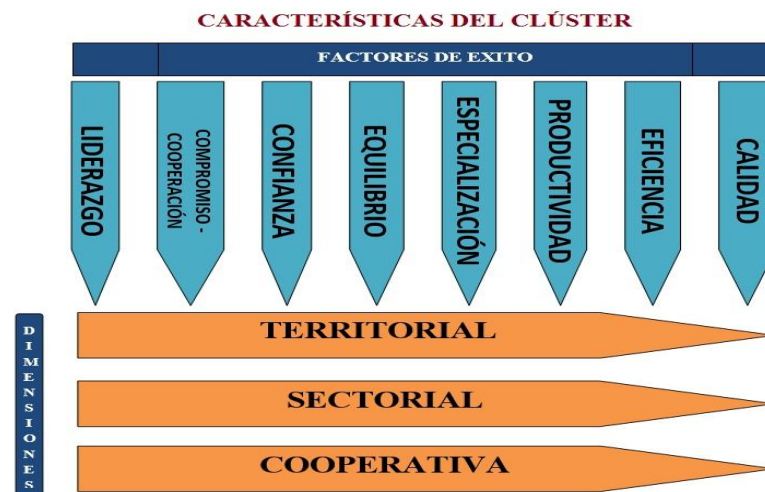
Como se pudo apreciar, existen varias definiciones sobre Clúster, pero aun existiendo diferencia entre los conceptos, existen dimensiones básicas que caracterizan al clúster: (Mitxeo, 2003)

- ✓ **Dimensión territorial:** Las empresas están localizadas en un ámbito geográfico concreto.

- ✓ Dimensión sectorial: Las empresas están vinculadas a una industria específica.
- ✓ Dimensión cooperativa: Las empresas mantienen relaciones de cooperación y de complementariedad entre ellas; con base en el intercambio de bienes, información y personas.

En la Ilustración 10 se observa que las dimensiones son propias de los Clúster, analizadas de una forma macro; pero los principales factores de éxito son los que determinan las características de los Clúster.

### ILUSTRACIÓN 10. CARACTERÍSTICAS DEL CLÚSTER



**Fuente:** Sitio Web de la Universidad del País Vasco (*Mitxeo, 2003*)  
**Elaborado por:** Los Autores

### 1.9 COMPONENTES DEL CLÚSTER

A continuación se detallan los principales componentes de los Clúster:

- Compañías de productos o servicios que pertenecen a la cadena de valor y/o cadena productiva de una industria.
- Las entidades del gobierno que influyen significativamente en el desarrollo regional.
- Entidades generadoras de conocimientos, instituciones, incluyendo las gubernamentales y privadas, que ofrecen capacitación, educación, información, investigación y apoyo técnico especializado.

- Asociaciones gremiales, Cámaras y otros cuerpos colectivos que atañen a los miembros del aglomerado.

Los Clúster son sinónimos de nuevas ideas y de cambio de cultura organizacional, de competencia a la de cooperación, adicionando el impulso gubernamental apoyado por los gremios, cámaras, etc., conjugados con la innovación y especialización por medio de instituciones dedicadas a la investigación, permitirá el desarrollo individual y equitativo de los miembros del Clúster.

#### ILUSTRACIÓN 11. COMPONENTES DEL CLÚSTER



**Fuente:** Tesis “Elaborar una propuesta generadora de grupos asociativos para fortalecer la producción y comercialización de los productos alternativos en Cotacachi” (Rubio, 2011)

**Elaborado por:** Los Autores

#### 1.10 CLÚSTER COMO ANÁLISIS ESTADÍSTICO

A este análisis también se lo conoce como análisis de conglomerados o análisis de racimos. Es una estrategia de análisis exploratorio de datos para resolver problemas de clasificación.

“Es una técnica estadística multi variante que busca agrupar elementos o variables, tratando de lograr la máxima homogeneidad en cada grupo y la mayor diferencia entre los grupos.” (De la Fuente Fernández, 2011).



### 1.10.1 Ventajas del Clúster como Análisis Estadístico

En base a los objetivos, se determinan las ventajas de realizar un análisis estadístico de Clúster.

**CUADRO 3. VENTAJAS DEL CLÚSTER COMO ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

<b>Ventajas del Clúster como Análisis Estadístico</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Ventajas</b>
Desarrollar una clasificación	Al proporcionar una clasificación, las variables homogéneas dentro del Clúster estarán cercanas entre sí, revelando las agrupaciones naturales dentro de una base de datos, y a raíz de esta información se pueden desarrollar estrategias competitivas para ese grupo.
Investigar proyectos	La investigación de proyectos permitirá la identificación de oportunidades potenciales para cualquier grupo asociativo.
Exploración de datos.	A través de la exploración de datos, el investigador puede lograr describir en forma comprensible las observaciones realizadas en el análisis, con una mínima pérdida de información. O en otro caso, puede formular hipótesis con respecto a la naturaleza de los datos.

**Fuente:** Documento de Sitio Web “Marketing: Investigación de Mercados” (Sánchez, 2006)

**Elaborado por:** Los Autores



## **CAPITULO II**

### **2. COMPARACIÓN DE LAS PRINCIPALES APLICACIONES DE ASOCIATIVIDAD CLÚSTER DENTRO DEL DESARROLLO EN LATINOAMÉRICA**

El análisis del presente capítulo está basado en la recolección de información de los Clúster exitosos en Latinoamérica; posteriormente se desarrolla un análisis de sus principales características, tomando en cuenta variables básicas para la creación y mejoramiento de la Asociatividad Clúster.

#### **2.1 ANTECEDENTES**

Es imprescindible conocer los rankings de Competitividad e Innovación para poder determinar la participación de los Clúster en el desarrollo de los países y obtener otra variable para tomar en cuenta en el análisis de los casos exitosos.

Este análisis se basará en la ubicación del país en los rankings y se comparará con los países de la región; lo importante a determinar son nuestras oportunidades a mejorar.

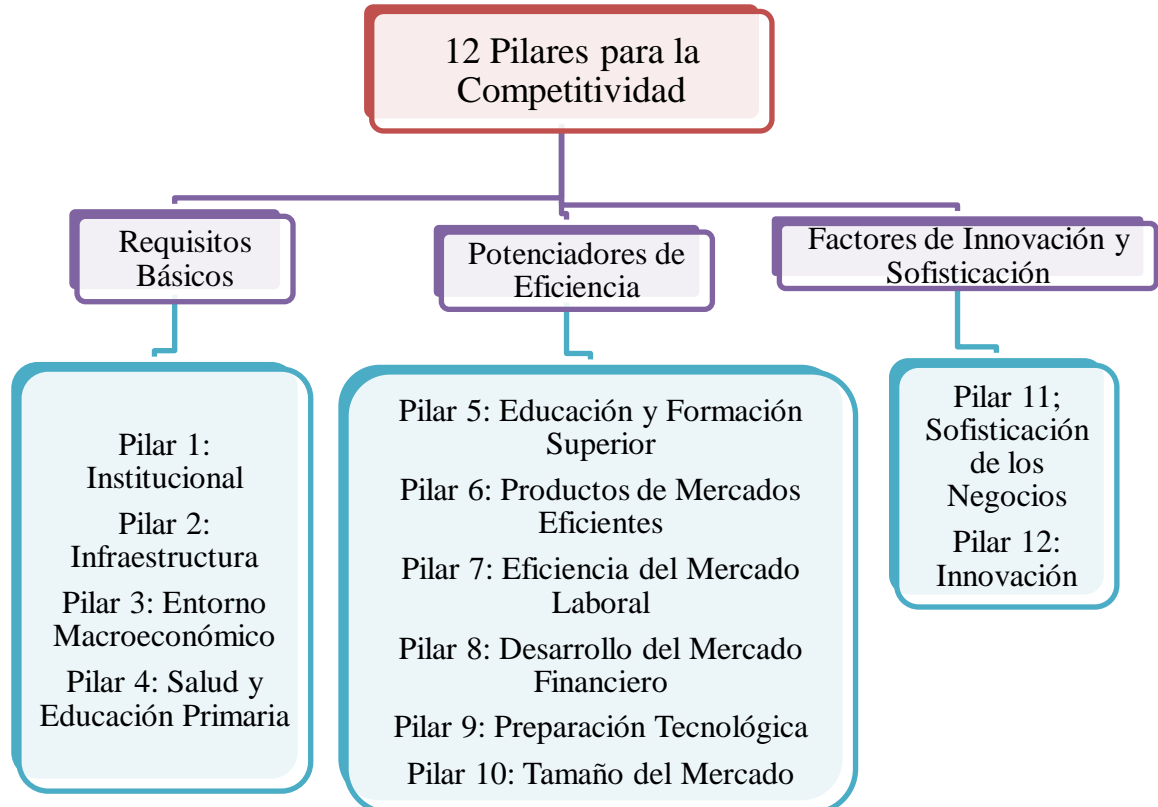
##### **2.1.1 Competitividad**

Para el análisis de competitividad de los países incluido Ecuador, se ha adquirido como base de información los reportes de El Foro Económico Mundial, el mismo que para la elaboración de los rankings ha tomado características o variables a medir a lo que denomina como los doce pilares de la competitividad.

En el informe 2013 – 2014 (World Economic Forum, 2013) a Ecuador se lo ubicó en el puesto 71, lo que determina que no está siendo competitivo en relación a países de la región como Chile, Perú y Colombia.

Las razones para la existencia de falencias en algunos de los doce pilares para la competitividad son determinadas en la Ilustración 12, ubicado en el noveno de los países de Latinoamérica y el Caribe, como se puede apreciar en la Ilustración 13.

### ILUSTRACIÓN 12. CARACTERÍSTICAS PARA EL DESARROLLO DEL RANKING DE COMPETITIVIDAD



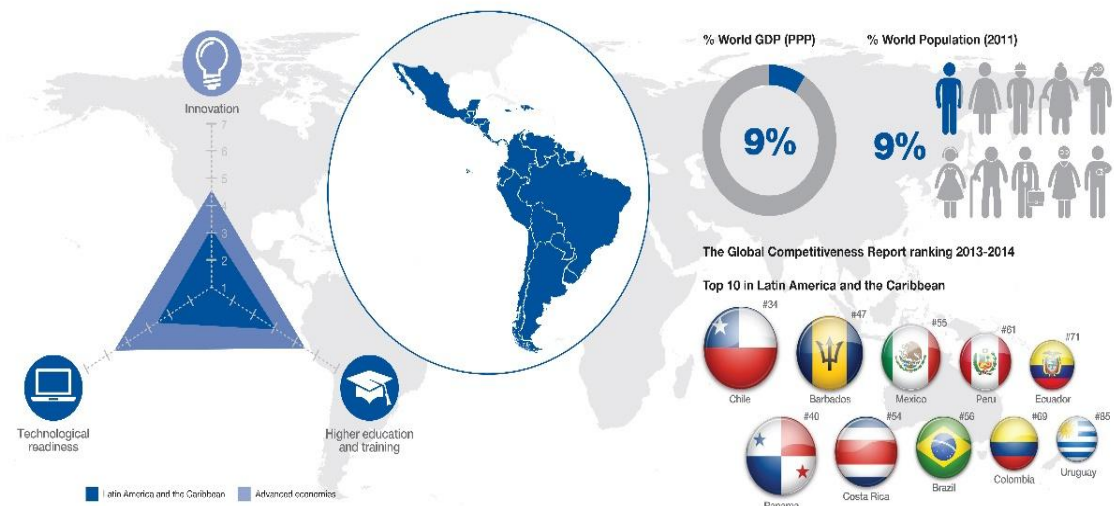
**Fuente:** Informe Ranking de Competitividad Global 2013-2014  
**Elaborado por:** Foro Económico Mundial

### ILUSTRACIÓN 13. RANKING DE LATINOAMÉRICA Y CARIBE DE COMPETITIVIDAD 2013 – 2014

The Global Competitiveness Report 2013–2014  
**Latin America and the Caribbean**



A skills and innovation gap holds back Latin America's productivity potential.



**Fuente:** Informe Foro Económico Mundial 2013  
**Elaborado por:** Foro Económico Mundial

La posición de Ecuador está determinado por los puntos críticos de cada pilar para su ubicación en el ranking, los mismos que se encuentran entre un rango de 100 a 144. La Ilustración 14 define la posición de Ecuador en su correspondiente pilar.

### ILUSTRACIÓN 14. PUNTOS CRÍTICOS DE ECUADOR EN COMPETITIVIDAD



**Fuente:** Informe Ranking de Competitividad Global 2013 – 2014  
**Elaborado por:** Los Autores

Determinando la necesidad de poder generar nuevas formas de desarrollo colectivo para la industria del país dentro de estos pilares.



“Los economistas del **Foro Económico Mundial**<sup>5</sup> analizaron, en el Marco de su Informe de Competitividad Global 2014-2015, los puntos fuertes y débiles de 144 naciones, en base a lo cual han presentado una lista de los países más competitivos, encabezado durante los últimos seis años por Suiza.” (RT, 2014)

Por otro lado, a Ecuador no se lo calificó y a pesar de que sea socio instituto del Foro Económico Mundial a través de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), en este período no ha proporcionado la información necesaria para su análisis.

La Tabla 1 nos proporciona los diez principales países en el mundo en Competitividad para el período 2014-2015.

**TABLA 1. PRINCIPALES PAÍSES COMPETITIVOS 2014-2015.**

Global Top 10		
	The Global Competitiveness Index 2014-2015	Global rank*
Switzerland		1
Singapore		2
United States		3
Finland		4
Germany		5
Japan		6
Hong Kong SAR		7
Netherlands		8
United Kingdom		9
Sweden		10

Source: The Global Competitiveness Report 2014-2015  
Note: \* 2014-2015 rank out of 144 economies

**Fuente:** Informe Ranking de Competitividad Global 2014-2015  
**Elaborado por:** Foro Económico Mundial

En la región latinoamericana, como se observa en la Tabla 2, se determina a Chile como el país más competitivo.

<sup>5</sup> **Foro Económico Mundial** (INCAE BUSINESS SCHOOL, 2009) WEF por sus siglas en inglés es una organización privada, internacional, independiente y sin fines de lucro, que involucra a líderes empresariales, políticos, intelectuales y sociales de todo el Orbe, que comprometidos a mejorar el estado del Mundo, buscan influir en sus agendas industriales, regionales y globales.



**TABLA 2. RANKING DE LOS 10 PAÍSES LATINOAMERICANOS Y DEL CARIBE MÁS COMPETITIVOS 2014-2015**

Latin America Top 10		
	The Global Competitiveness Index 2014-2015	Global rank*
Chile		33
Panamá		48
Costa Rica		51
Brazil		57
Mexico		61
Peru		65
Colombia		66
Guatemala		78
Uruguay		80
El Salvador		84

Source: The Global Competitiveness Report 2014-2015  
Note: \* 2014-2015 rank out of 144 economies

**Fuente:** Informe Foro Económico Mundial 2014  
**Elaborado por:** Foro Económico Mundial

Cabe mencionar que según la INCAE Business School (INCAE BUSINESS SCHOOL, 2009) en un estudio al Informe del Foro Económico Mundial que realizan cada año, determinó que existen cinco factores problemáticos que estancan el progreso de los países de la región, los mismos que son:

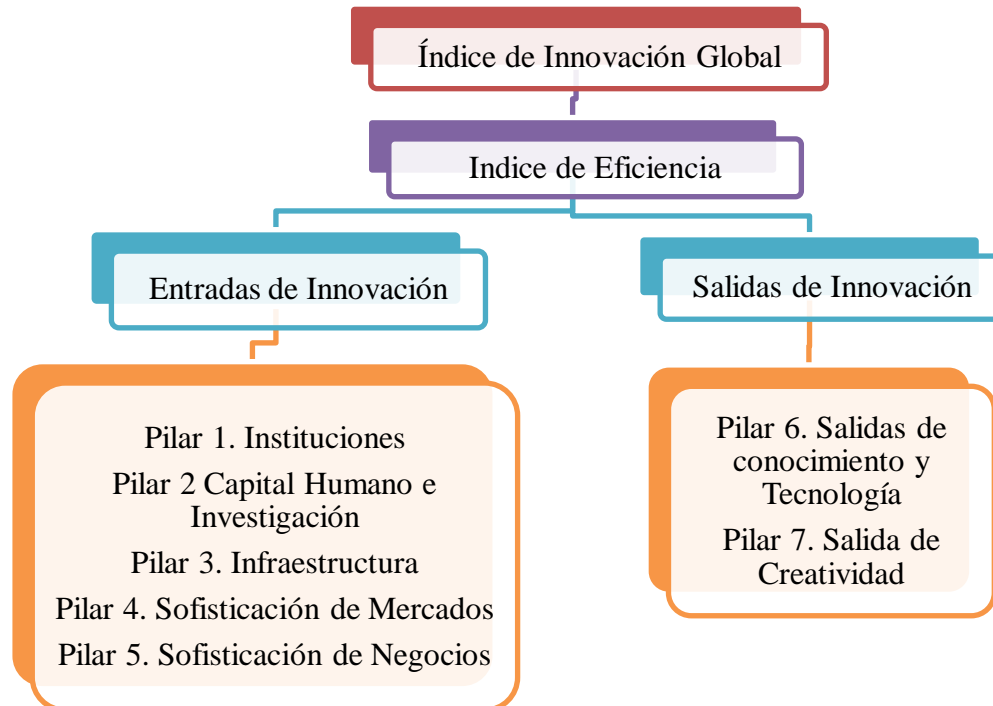
- Burocracia
- Corrupción
- Seguridad
- Fuerza Laboral (regulaciones legales, falta de capacitación, etc.)
- Acceso a fuentes de financiamiento

### 2.1.2 Innovación

Para el análisis sobre la Innovación se toma como base de datos la proporcionada por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, la cual a su vez en el año 2014, utiliza principalmente características del capital humano como mano de obra cualificada, la intersección del capital humano, financiero, y tecnológico; la retención y movilización de profesionales, entre otros.

De la misma forma que en la competitividad, La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual ha tomado como características para medir el nivel de innovación siete pilares, los mismos que se pueden ver en la Ilustración 15.

### ILUSTRACIÓN 15. CARACTERÍSTICAS PARA EL DESARROLLO DEL RANKING DE INNOVACIÓN



**Fuente:** Publicación conjunta de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, la Universidad Cornell y el INSEAD Business School

**Elaborado por:** Los Autores

En la publicación “Índice Mundial de Innovación 2014” (World Intellectual Property Organization, 2014) que realizan anualmente y de forma conjunta la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, la Universidad Cornell y el *INSEAD Business School* se establece a Suiza como el país más innovador del mundo.

Este posicionamiento de Suiza en ambos Ranking demuestra que el desarrollo del país está directamente relacionado con la Innovación<sup>6</sup> y la Competitividad<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> **Innovación** (World Intellectual Property Organization, 2014) Es la implementación de un producto (bien o servicio) nuevo o significativamente mejorado, un nuevo proceso, un nuevo método de comercialización, o de un nuevo método organizativo en las prácticas comerciales, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

<sup>7</sup> **Competitividad** (World Economic Forum, 2013) conjunto de instituciones políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país.



**TABLA 3. RANKING PAÍSES MÁS INNOVADORES 2014**

Rank	Country	Score	Porcentaje Rank
1	Suiza	64.8	1.00
2	Reino Unido	62.4	0.99
3	Suecia	62.3	0.99
4	Finlandia	60.7	0.98
5	Países Bajos	60.6	0.97
6	Estados Unidos	60.1	0.96
7	Singapur	59.2	0.96
8	Dinamarca	57.5	0.95
9	Luxemburgo	56.9	0.94
10	Hong Kong (China)	56.8	0.94

**Fuente:** Publicación conjunta de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, la Universidad Cornell y el INSEAD Business School

**Elaborado por:** Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, la Universidad Cornell y el INSEAD Business School

Mientras tanto Ecuador para el 2014 se ubica en el puesto 115, a pesar de tener una industria en crecimiento. Esto se debe a puntos como la calidad regulatoria, el crédito interno al sector privado, facilidad de protección de los inversores, intensidad de la competencia local, artículos científicos y técnicos, la exportación de bienes creativos, entre otros.

### 2.1.3 Desarrollo Industrial

Ecuador, de acuerdo al “Informe sobre el desarrollo industrial 2013” realizado por la Organización de Naciones Unidas para el desarrollo industrial, es considerado como un país en vías de industrialización.

La tasa de crecimiento de la producción industrial al 1° de Enero de 2012 emitida por la Index Mundi (Index Mundi, 2012) ubica a Ecuador como el décimo tercer país con más alto crecimiento, tal como lo demuestra la Ilustración 16 teniendo como fuente de su información la generada por la *Central Intelligence Agency C.I.A.* de Estados Unidos de América.

Para la elaboración del ranking del crecimiento de la producción industrial, la CIA ha incluido en su análisis la manufactura, minería y construcción de los países.

## ILUSTRACIÓN 16. RANKING TOP 20 DE CRECIMIENTO INDUSTRIAL MUNDIAL

[Country Comparison](#) > Industrial production growth rate > TOP 20

Top 20 ▼ Economy: Industrial production growth rate ▼ Submit

Rank	Country	Industrial production growth rate (%)
1	<a href="#">Mongolia</a>	37.3
2	<a href="#">Qatar</a>	27.1
3	<a href="#">Estonia</a>	18
4	<a href="#">Laos</a>	17.7
5	<a href="#">Armenia</a>	14.1
6	<a href="#">China</a>	13.9
7	<a href="#">Congo, Republic of the</a>	12
8	<a href="#">Georgia</a>	11.8
9	<a href="#">Panama</a>	10.9
10	<a href="#">Botswana</a>	10.8
11	<a href="#">Belarus</a>	10.5
12	<a href="#">Sri Lanka</a>	10.1
13	<a href="#">Ecuador</a>	10.1
14	<a href="#">Kyrgyzstan</a>	10
15	<a href="#">Papua New Guinea</a>	10
16	<a href="#">Ethiopia</a>	9.5
17	<a href="#">Turkey</a>	9.2
18	<a href="#">Latvia</a>	9
19	<a href="#">Yemen</a>	9
20	<a href="#">Gambia, The</a>	8.9

**Definition:** This entry gives the annual percentage increase in industrial production (includes manufacturing, mining, and construction).

**Source:** [CIA World Factbook](#) - Unless otherwise noted, information in this page is accurate as of January 1, 2012

**See also:** [Industrial production growth rate map](#)

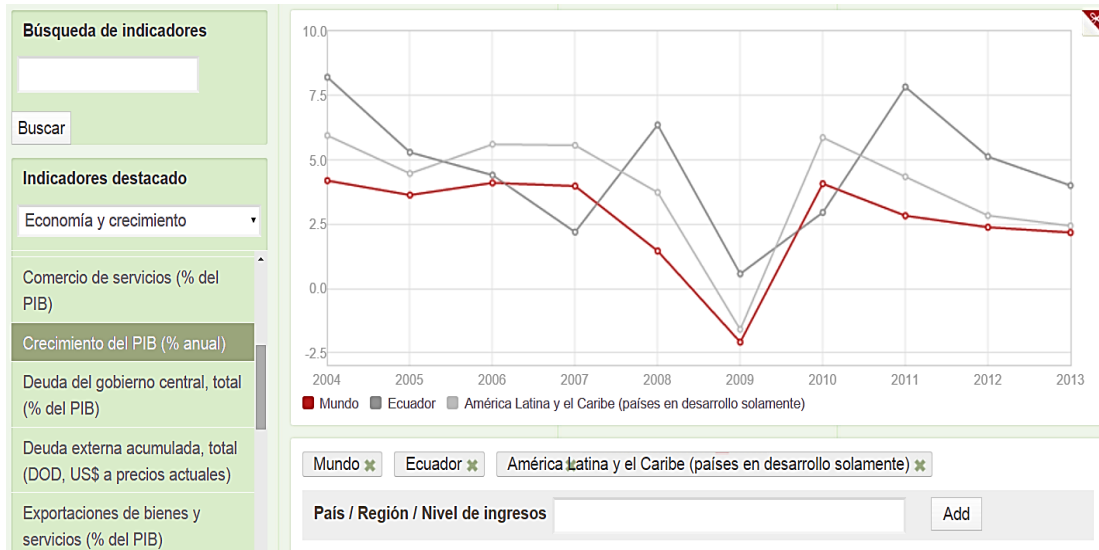
**Fuente:** Central Intelligence Agency CIA World Factbook

**Elaborado por:** Index Mundi

### 2.1.4 Economía General de Ecuador

Para el Banco Mundial el crecimiento económico de Ecuador se ha mantenido por arriba del crecimiento promedio del Mundo y de Latinoamérica, tal como observamos en la Ilustración 17, demostrándose como un país con economía sostenible y de crecimiento.

### ILUSTRACIÓN 17. CRECIMIENTO ECONÓMICO DEL PIB COMPARATIVO ENTRE EL MUNDO - AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE – ECUADOR



**Fuente:** Banco Mundial

**Elaborado por:** Banco Mundial

En el período 2008-2013, las exportaciones tuvieron un importante incremento, esencialmente las exportaciones no petroleras, tal como lo demuestra la Ilustración 18, lamentablemente Ecuador sigue siendo un país principalmente exportador de productos no petroleros a pesar de que la industria está en crecimiento.

### ILUSTRACIÓN 18. EXPORTACIONES NO PETROLERAS DEL ECUADOR PERIODO 2008 – 2013

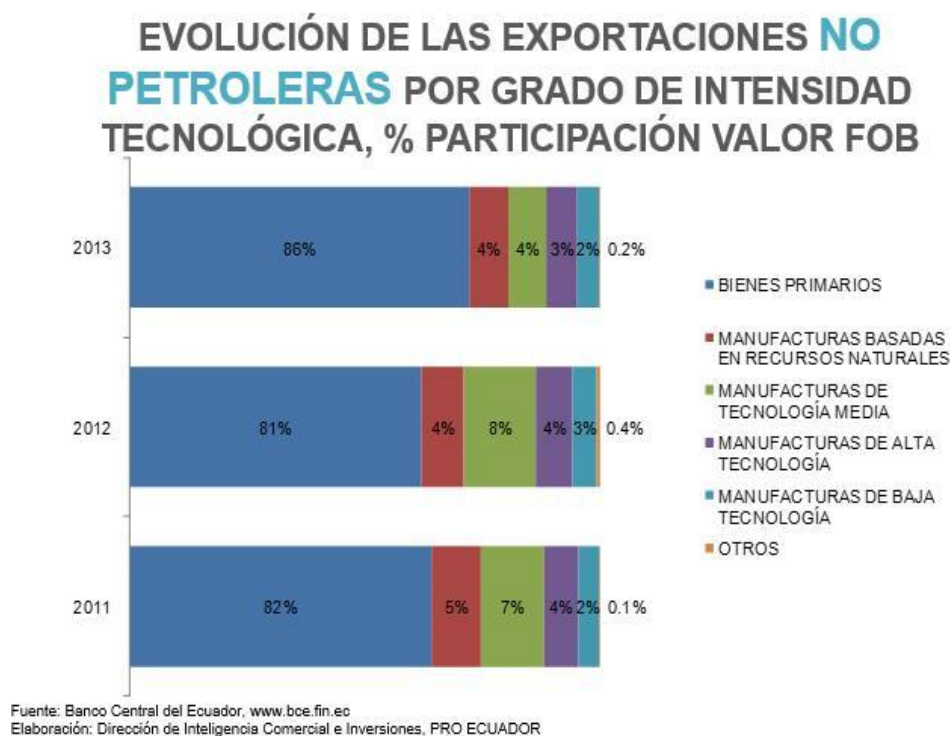


**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE)

**Elaborado por:** Dpto. de Planificación y Control de gestión Institucional

Como se observa en la Ilustración 19 Ecuador mantiene un alto nivel en la exportación de bienes primarios, mostrando esta tendencia por varios años, con más del 86% para el año 2013 de bienes primarios. Sin contar con el sector petrolero en el que se sigue comprando producto derivado a un alto costo por no tener infraestructura, capacidad tecnológica, y otros actores necesarios para refinarlos dentro del país.

**ILUSTRACIÓN 19. EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES NO PETROLERAS POR GRADO DE INTENSIDAD TECNOLÓGICA, % PARTICIPACIÓN VALOR FOB**



Ministerio de  
Comercio Exterior



PRO ECUADOR  
INSTITUTO DE PROMOCIONES  
COMERCIALES

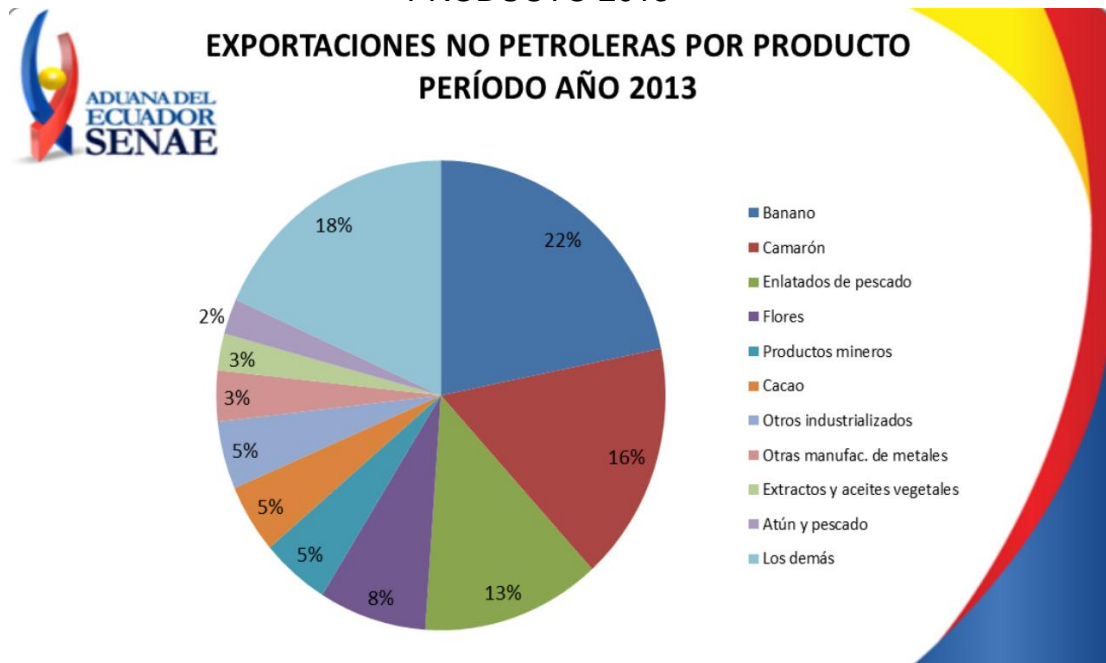
**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE)

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

En forma más detallada, la Ilustración 20 indica que el 50% de las exportaciones no petroleras se dividen en 22% de Banano, 16% de Camarón, 5% de Cacao, 5% de Minería, 2% de Atún y pescado sin enlatar; también se muestra que los enlatados de pescado predomina un 13% y las flores un 8% que son industrias en las cuales se aplica una

manufactura basada en recursos naturales, verificando lo expuesto anteriormente.

## ILUSTRACIÓN 20. EXPORTACIONES NO PETROLERAS POR PRODUCTO 2013



**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE)

**Elaborado por:** Dpto. de Planificación y Control de gestión Institucional

Lo analizado corresponde a las exportaciones pero también es necesario analizar las importaciones y la manera como nuestros mercados están satisfaciendo sus necesidades.

Se debe tener en cuenta que en algunas industrias, Ecuador ha actuado sólo como ensamblador, generando bienes con sobre el 80% de materias primas importadas a un costo alto. La metodología de protección a la industria que el Gobierno de Ecuador ha implementado con la creación o incremento de aranceles, impuestos o certificados de calidad a productos importados permite que la industria productora del país tenga cierta ventaja competitiva, la misma que no ha sido aprovechada en su totalidad.

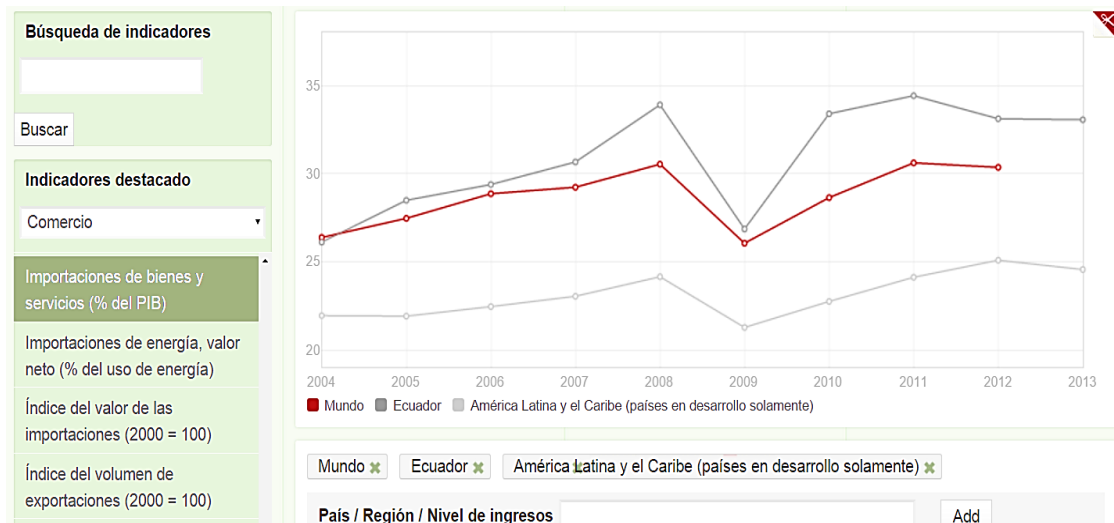
Estas barreras también se aplican a la materia prima importada, la misma que a pesar de la existencia de incentivos para que el impacto de los



aranceles o impuestos sea el menor, sigue generando alto costo al producto que se elabore.

De acuerdo a la Ilustración 21, Ecuador se encuentra sobre el nivel de importación tanto de Latinoamérica, con una gran diferencia, como del mundo, revelandose como un país consumidor de industria extranjera.

### ILUSTRACIÓN 21. IMPORTACIONES DE BIENES Y SERVICIOS (% DEL PIB) COMPARATIVO ENTRE EL MUNDO - AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE - ECUADOR



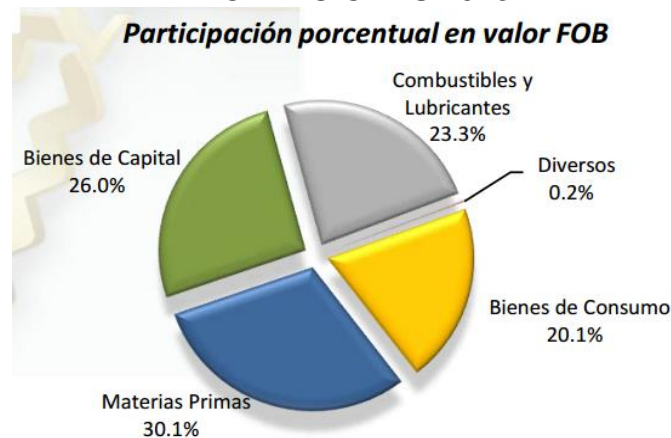
**Fuente:** Banco Mundial

**Elaborado por:** Banco Mundial

De acuerdo a la información del Banco Central del Ecuador conjuntamente con la SENAIE se conoce que aproximadamente las importaciones del 2013 estan compuestas con el 30.1% de materias primas, 26% de bienes de capital, 23.3% de combustibles y lubricantes, 20.1% de bienes de consumo y menos del 1% de importaciones diversas, como se puede apreciar en la Ilustración 22.



## ILUSTRACIÓN 22. PARTICIPACIÓN PORCENTUAL EN VALOR FOB DE IMPORTACIONES 2013



**Fuente:** Banco Central Ecuador

**Elaborado por:** Banco Central Ecuador

En la protección a la industria y con el cambio a la matriz productiva de Ecuador existe el plan de “Sustitución de Importaciones” que conlleva un orden cronológico desde el 2014 hasta el 2017.

De acuerdo a lo planificado por el Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (M.C.P.E.C.), la sustitución tiene calculado reducir entre el 2014 y 2017 un aproximado de 3.121 millones, con un promedio entre 700 a 850 millones por año, como se ha expresado en la Tabla 4.

**TABLA 4. IMPORTACIONES POR SECTORES INDUSTRIALES Y ESTIMADOS DE SUSTITUCIÓN ENTRE 2014 Y 2017**

### Importaciones por sectores industriales y estimado de sustitución entre 2014 y 2017 (4)

Para este año se prevé una reducción de importaciones por sustitución de \$ 849 millones.

Sectores	Valor estimado de importación en 2012	Sustitución 2014	Sustitución 2015	Sustitución 2016	Sustitución 2017	Sustitución 2014 - 2017
Metalmecánico	4 884	327	287	254	225	1 092
Plástico y caucho	751	174	105	91	99	469
Tecnología	1 458	52	94	100	141	387
Farmacéutico	1 110	180	21	126	40	367
Alimentos y bebidas procesadas	1 214	41	59	66	66	232
Forestal, pulpa y papel	677	10	41	78	75	204
Confecciones, cuero y calzado	968	50	40	41	40	171
Petroquímico	515	8	34	52	52	146
Vehículos	885	-	-	-	-	-
Clínker y cerámica	141	7	21	14	11	53
Total	12 603	849	703	821	749	3 121

**Fuente:** Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad

**Elaborado por:** Editorial másQmenos

Para el M.C.P.E.C., este plan se enfoca en el fortalecimiento de la industria, especialmente de su competitividad con el fin de favorecer a la producción nacional con calidad, para conjuntamente alcanzar la transformación del patrón económico.

La importancia en esta época de cambio es lograr alcanzar a ser competitivos, innovadores, eficientes, eficaces y productivos, además de alcanzar que Ecuador logre crear bienes de calidad, con una industria alta en tecnología y con buenas prácticas de manufactura, siendo más accesible alcanzar estos objetivos en un esfuerzo conjunto entre los empresarios, aplicando modelos económicos como la Asociatividad-Clúster.



## 2.2 PRINCIPALES ASOCIATIVIDADES CLÚSTER

La globalización ha obligado a buscar formas que sirvan para el desarrollo integral de la industria, obteniendo grandes resultados con este tipo de Asociatividad, generando millones de puestos de trabajo a nivel mundial además de mejorar competitivamente tanto a emprendimientos, como a empresas consolidadas.

Sin embargo, ha habido iniciativas que podían alcanzar mucho más pero se les han presentado barreras de las cuales debemos tener conocimiento para poder evitarlas.

Al ser este modelo de competitividad, utilizado a escala mundial se generan organismos además de comisiones, en grandes bloques de países que les hacen seguimiento a las iniciativas, entre las principales tenemos por ejemplo:

- **TCI-Network:** Es la principal red mundial de organizaciones profesionales con amplia experiencia en Clúster y Competitividad.
- **CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe:** Creada en 1948 con el fin de contribuir al desarrollo económico, coordinar las acciones encaminadas a su promoción y reforzar relaciones económicas entre este sector y las demás naciones del mundo.
- **Red Clúster Colombia:** Iniciativa del Consejo Privado de Competitividad e INNPULSA con el fin de ser catalizador de iniciativas dentro de Colombia.
- **Kooperation Internacional:** Iniciativa del Ministerio Federal de Educación e Investigación de Alemania para la Innovación.

Además de organismos dedicados al desarrollo competitivo de la industria, otros entes se integran al impulsar y ser parte de estas iniciativas. Últimamente, y al conocer del éxito de estos modelos, también



son impulsadas por entidades de gobierno nacionales, provinciales y cantonales.

Para este estudio se dividirá en dos grupos las iniciativas encontradas como:

- Asociatividad Clúster en el Mundo
- Asociatividad Clúster en Latinoamérica

### **2.2.1 Asociatividad Clúster en el Mundo**

El éxito alcanzado por las primeras iniciativas más la necesidad de ser Innovadores y Competitivos, ha hecho que éstas se apliquen a nivel mundial. Los Clúster más importantes desarrollados a nivel mundial se los determina en el Cuadro 9, Anexo 2.

De dicho cuadro se encuentran casos muy conocidos como el de Silicón Valley, la Industria del Cine en Hollywood, o en Suiza al ser uno de los países más desarrollados, competitivos e innovadores también poseen Clúster en Bioquímica y Farmacia, campos en los que se han desempeñado con gran efectividad y eficiencia.

El involucrar a las entidades de gobierno, generadoras de conocimiento, gremios, y obtener la confianza de la parte privada, ha sido la fórmula para alcanzar ese reconocimiento como un modelo exitoso y aplicable en distintos tipos de Economía.

### **2.2.2 Asociatividad Clúster en Latinoamérica**

“Chile, Panamá y Costa Rica, lideran la lista de países más competitivos de Latinoamérica, según revela la clasificación mundial elaborada por el Foro Económico Mundial” (RT, 2014), de acuerdo a este informe Chile se sitúa en el puesto 33; Panamá en el puesto 48 y Costa Rica en el puesto 51 de 144 naciones que se encuentran en la lista de los países más competitivos.

En el caso de Chile su posicionamiento es por encontrarse en un ranking entre 1-20 puntos de los 12 pilares como la fiabilidad de los servicios de la



policía, calificación crediticia del país, la inflación, matriculación en enseñanza terciaria, costos de la política agrícola, prevalencia de propiedad extranjera, capacidad del país para retener el talento, la facilidad del acceso a los préstamos, regulación de las bolsas de valor, transferencia de tecnología y la inversión extranjera directa, entre otros.

Al existir países con reconocimiento, nos lleva a plantearnos la inquietud ¿qué hacen mejor estos países y Ecuador no lo desarrolla? Hay que entender que no sólo es cuestión de Gobiernos, sino del trabajo mancomunado de los pertenecientes a los sectores económicos del país. Sin embargo, para responder a esta pregunta cabe recordar que el ranking de competitividad fue analizado tomando en cuenta los doce pilares de la competitividad mencionados en el primer numeral de este capítulo.

Latinoamérica tiene grandes ejemplos de aplicación de Asociatividad Clúster, se nombran a los principales de cada país por industria en el Cuadro 10, Anexo 3.

Es necesario indicar que en una industria no necesariamente debe existir un solo Clúster, pueden existir varios.

En el siguiente literal, se detallan tres países latinoamericanos con el fin de obtener conocimiento sobre sus iniciativas Clúster.

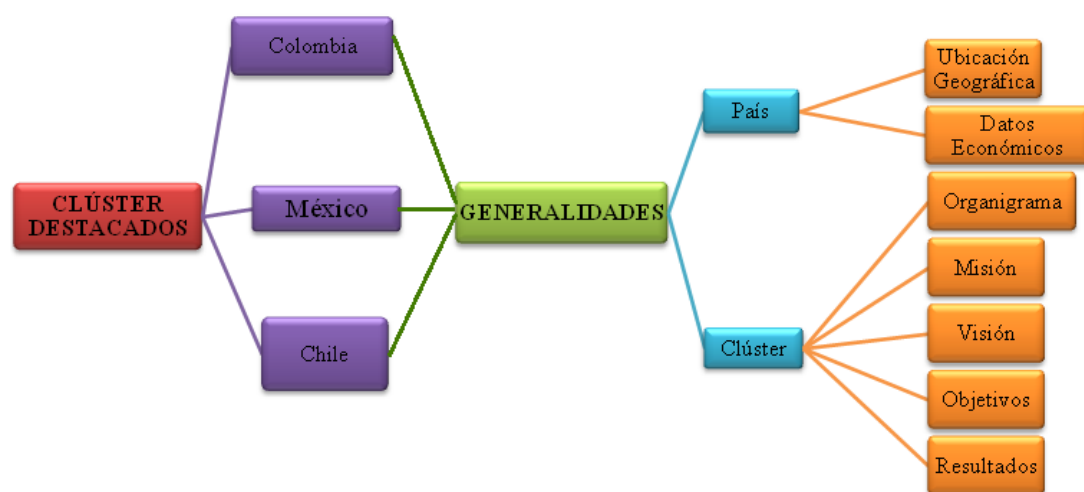
### **2.3 GENERALIDADES DE CLÚSTER DESTACADOS DE LATINOAMÉRICA**

Dentro de la revisión de las iniciativas de Clúster en Latinoamérica se determina que México, Colombia y Chile han tenido mayor impulso a estos modelos asociativos por lo que se procederá a analizar ciertas variables o factores tales como el gobierno, los entes generadores de conocimientos, entes gremiales, etc., la diversidad en criterios administrativos colectivamente con las leyes que puede agilizar o dificultar la creación de este tipo de proyectos, y que de alguna manera han influido

en el desarrollo de la industria y economía en sus países respectivamente.

En la Ilustración 23 se determinan los puntos que se analizarán de los países seleccionados, es decir, para Colombia, México y Chile se detalla su ubicación geográfica y datos económicos, mientras que para la información de sus Clúster se analiza la misión, visión, objetivos y los resultados que ha obtenido y/o generado.

### ILUSTRACIÓN 23. GENERALIDADES CLÚSTER DESTACADOS LATINOAMÉRICA



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Los Autores

#### 2.3.1 Colombia

Ubicado al norte de Sudamérica limita al Norte-Oeste con Panamá y el océano Atlántico, al sur con Ecuador y Perú, por el este con Venezuela y Brasil y al oeste con el océano Pacífico. (PROCOLOMBIA, 2014) Tiene aproximadamente 48 millones de habitantes que cubren una superficie de 1.141.748 km<sup>2</sup> y su moneda es el Peso Colombiano.

El Crecimiento del P.I.B. es del 4.3% estando con un promedio mayor al de Latinoamérica y el Caribe (El Banco Mundial, 2013), siendo su ubicación el puesto 69 del Ranking de países con Crecimiento de la Industria. (Index Mundi, 2012)



Los principales productos no petroleros e industrializados que exporta son el plástico en forma primaria, textiles, productos de limpieza y aseo, además del café, flores y banano, que son productos de poca manufactura correspondiente al 8% de las exportaciones totales.

Al igual que varios países de Sudamérica este es un territorio extractivo y generador de materia prima, siendo un 70% de sus exportaciones el petróleo, carbón, y metales preciosos. A lo que respecta de sus importaciones, el principal producto es la compra de maquinaria y equipo.

Colombia tiene acceso a dos océanos, por el mar Caribe tiene a Cartagena, Barranquilla y Santa Marta, por el Pacífico tiene el puerto de Buenaventura y Tumaco.

Sus principales recursos naturales son los metales preciosos como el oro, la plata, platino, las esmeraldas; y metales industriales como el hierro, Cobre, plomo y zinc; además de minerales energéticos como el carbón y el petróleo.

#### 2.3.1.1 Asociatividad Clúster en Colombia

Colombia ha sido en los últimos años uno de los países sudamericanos con más iniciativas de Asociatividad Clúster, siendo Bogotá y Medellín las ciudades con mayor desarrollo de estos modelos.

#### CUADRO 4. PRINCIPALES CLÚSTER DE COLOMBIA POR INDUSTRIA

GRUPO		LATINOAMERICA	
País	Clúster	Industria / Sector	Ciudad / Región
Colombia	Clúster Aeronáutica de Colombia "CLACOL"	Aeroespacial	Colombia
	Clúster Cuero, Calzado y Marroquinería de Bogotá	Cuero	Bogotá
	Clúster de Joyería y Bisutería de Bogotá	Joyería	Bogotá
	Clúster de Software y TI de Bogotá	TIC	Bogotá
	Clúster de Turismo de Negocios y Eventos de Bogotá	Turismo	Bogotá



	Clúster del petróleo Bienes y servicios de clase mundial	Petróleo	Bucaramanga
	Clúster Textil/ Confección, Diseño y Moda	Textil	Medellín
	Medellín Health City	Medicina y Odontología	Medellín

**Fuente:** TCI Network “The Competitiveness Institute”

**Elaborado por:** Los Autores

En el Cuadro 4, se establecen ejemplos de las iniciativas en cada una de las industrias o sectores que representan. En la ciudad de Medellín se desarrollan varios Clúster impulsados por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, y forman la Comunidad Clúster en la cual están seis iniciativas, de acuerdo como se demuestra en la Ilustración 24, siendo el Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda el más conocido a nivel internacional.

#### ILUSTRACIÓN 24. COMUNIDAD CLÚSTER MEDELLÍN & ANTIOQUIA



**Fuente:** Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

**Elaborado por:** Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Estos proyectos comenzaron a desarrollarse desde el año 1999 pero a partir del 2006 tomaron fuerza demostrándose como planes de desarrollo para toda una ciudad, vinculando el sector privado, educativo y de investigación, entidades de gobierno y gremios, tomando el mismo ejemplo tenemos la ciudad de Medellín que aparte de las empresas socias cuenta con:





- La Universidad Esumer —→ EDUCATIVO Y DE INVESTIGACIÓN
- La Alcaldía de Medellín —————→ GOBIERNO
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia —→ GREMIOS

Los Clúster en Colombia, y luego de conocer ejemplos internacionales, han comenzado a implementar estructuras más organizadas incluyendo reglamentos y estatutos. La importancia de poseer una estructura organizada radica en saber los roles que deben cumplir cada uno de los miembros, además de conocer su misión, visión, objetivos para poder coordinar y planificar para cumplirlos.

El Clúster de Salud de Bogotá en la presentación de su propuesta de iniciativa generó el organigrama presentado en la Ilustración 60, Anexo 4. El Clúster de Cuero y Calzado del Valle del Cauca, por otro lado ha generado su misión como: “Consolidación y crecimiento de las empresas del Clúster del Cuero y Calzado del Valle del Cauca, a través de la articulación de la cadena productiva y de las entidades del entorno para el mejoramiento de la productividad, la creación y el posicionamiento de productos diferenciados.”; y su visión: “En el 2016 el Clúster de cuero y calzado del Valle del Cauca será reconocido como el primero en Colombia por su innovación, diseño, calidad y competitividad.” (Clúster Cuero & Calzado Valle del Cauca , 2014)

Los objetivos esenciales de la Asociatividad Clúster se basan desde el concepto determinado en el Capítulo I en el que se menciona “...la búsqueda de especialización estratégica, competitiva y productiva de la industria o sector a favor de la innovación...”, a partir de esto se derivan otros objetivos, por ejemplo para el Clúster de Energía del Suroccidente Colombiano han desarrollado: “El objetivo general del Clúster del sector eléctrico del suroccidente Colombiano es el de liderar e impulsar iniciativas que contribuyan al desarrollo sostenible de la cadena productiva de la energía eléctrica, contribuyendo al impulso de sus grupos de interés y de la región; y Específicos:



- Fortalecer el posicionamiento y reputación de la cadena productiva de energía eléctrica de la región.
- Incrementar la participación del PIB del Clúster en el PIB del Sector de energía eléctrica Colombiana.
- Incrementar las exportaciones del Clúster.
- Incrementar el consumo de energía eléctrica.
- Aumentar las capacidades de producción de bienes y servicios de la cadena productiva de energía eléctrica.
- Aumentar la oferta de energía eléctrica en la región a precios competitivos.
- Implementar el Centro de desarrollo Tecnológico con prioridad el LATTCa.
- Generar nuevas competencias en el talento humano de la cadena productiva de energía.
- Incrementar el empleo en la cadena productiva de energía eléctrica en la región.” (Clúster Energía, 2014)

Los resultados y las experiencias dependiendo en la etapa que se encuentre el Clúster van a variar, el desarrollo no se encontrará de un día al otro, es así como el Clúster de Confección, Diseño y Moda de Medellín al 2013 ha obtenido los siguientes resultados: en la Dinámica Empresarial existen 10.344 empresas relacionadas, con activos que superan 3.500 millones de dólares, siendo 87% microempresas, el 10% pequeñas, 2.3% son medianas y el 0.7% son grandes empresas de acuerdo a la Ilustración 61, Anexo 5; se presenta la variación de las empresas relacionadas con el mismo.

Dentro de la economía regional el Clúster equivale el 2.8% del PIB departamental y el 17.5% del valor agregado de la industria generando sólo en el área metropolitana un aproximado de 113 mil empleos y alcanzando unos 555 millones en exportaciones presentando el 59% de la exportación de confecciones de Colombia siendo Estados Unidos, uno de sus principales compradores.



Además de estos resultados conglomerados, de acuerdo al criterio de varios de los empresarios, el mayor beneficio que han obtenido es el aprendizaje de técnicas de administración, planificación e innovación para sus negocios; asimismo de las relaciones que obtenían por ser parte del Clúster.

### **2.3.2 México**

País ubicado al Sur de Estados Unidos, y al Norte de Guatemala y Belice; limita al oeste con el Océano Pacífico y al este con el Golfo de México y el Mar Caribe. Tiene aproximadamente 122 millones de habitantes que se encuentran dentro de 1.964.375 Km<sup>2</sup> y su moneda es el Peso Mexicano.

El Crecimiento del P.I.B. 2013 es 1.1%, teniendo un promedio por debajo del porcentaje de los países de Latinoamérica y el Caribe (El Banco Mundial, 2013), posicionándose en ranking 83 de Crecimiento de la Industria. (Index Mundi, 2012)

Su principal producto de exportación no petrolera son los vehículos, manteniendo a la industria automotriz en octavo lugar en el mundo como uno de los países más productores de automotores ligeros. En lo que respectan las importaciones se encuentran los plásticos, instrumentos médicos, productos químicos, hierro y acero, caucho y sus derivados. (ComercioyAduanas.com.mx, 2014)

Al estar rodeados de océanos tiene la ventaja de contar con varios puertos tanto de carga como de pasajeros. Entre los principales puertos de carga están:

- Puerto Manzanillo – Colima
- Cayo Arcas – Campeche
- Veracruz – Veracruz
- Coatzacoalcos – Veracruz
- Lázaro Cárdenas – Michoacán
- Dos Bocas – Tabasco

Sus principales recursos naturales son el oro, plomo, zinc, gas natural y madera. Los principales productos agropecuarios son maíz, naranja, aguacates, chile fresco, cebollas y limones.

### 2.3.2.1 Asociatividad Clúster en México

México posee una gran industria Automotriz y varias iniciativas son de esta industria, pero además también se han desarrollado en otras como son la Industria de la Madera, Minería y Salud. La relevancia que han obtenido las teorías de desarrollo económico por localización en México, al tener la ciudad con más ciudadanos de América como es Distrito Federal era una herramienta esencial para alcanzar el desarrollo, es así que poder impulsarlas es esencial para el fortalecimiento de la economía de México.

#### CUADRO 5. PRINCIPALES CLÚSTER DE MÉXICO POR INDUSTRIA

GRUPO LATINOAMERICA			
País	Clúster	Industria / Sector	Ciudad / Región
México	Biocluster de Nuevo León	Biotecnología / Biofarmacéutica	Nuevo León
	Clúster Automotriz Claut	Automotriz	Guanajuato
	Clúster Minero de Zacatecas	Minería	Zacatecas
	Clúster Monterrey Ciudad de la Salud	Salud	Monterrey
	CS Muebles AC	Muebles	Jalisco
	Nanocluster de Nuevo León	Nanotecnología	Nuevo León

**Fuente:** TCI Network "The Competitiveness Institute"

**Elaborado por:** Los Autores

De acuerdo al Ingeniero Manuel Montoya director del Clúster Automotriz de Nuevo León en una charla para Red Clúster Colombia, indicó que la formación se dio por la necesidad de crecimiento de la industria y la generación de empleos. Recalcó que un parque industrial o distritos industriales no son Asociatividad Clúster. Los centros de investigación, universidades e instituciones que son parte de la Asociatividad Clúster son:



- Tecnológico de Monterrey
- Universidad Autónoma de Nueva León
- Universidad de Monterrey
- CIDESI Centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada
- CIMAV Centro de Investigación en Materiales Avanzados

Las entidades de Gobierno que impulsan esta iniciativa son la Secretaria de Desarrollo Económico, Secretaria de Desarrollo Sustentable, Secretaria del trabajo y el Instituto de Innovación y Transferencia de Tecnología.

Para la implementación del Clúster Automotriz de Nuevo León usaron tres pasos esenciales:

- 1. Generar un Consejo para la Industria:** Presentación de la propuesta y trabajo de la problemática del sector. Selección de los representantes.
- 2. Constitución:** Designación de Gerente/Director, creación de Estatutos, Presupuestos y Planeación Estratégica.
- 3. Modelo Operativo:** Planificación Estratégica. Metodología. Creación de Comités de Trabajo y su modo de operar.

Los objetivos para el Clúster Aeroespacial de Chihuahua en asamblea determinaron: (Clúster Aeroespacial de Chihuahua, n.d.)

1. Desarrollo de Capital Humano y Calificado
2. Desarrollo de integración de la Cadena de Suministro
3. Posicionamiento del Clúster Aeroespacial de Chihuahua
4. Construcción y mantenimiento de Aeronaves en Chihuahua

Los resultados dentro del Clúster Aeroespacial han sido positivos obteniendo un crecimiento constante desde el año 2010 al 2012 tal como lo demuestra la Tabla 7, Anexo 6.



Los Clúster Automotriz en México registraron sus beneficios al convertirse en la industria más grande y generadores del 20% del Producto Interno Bruto. Además que individualmente consiguen beneficios estratégicos y organizativos.

### **2.3.3 Chile**

País ubicado al Sur Oeste del continente Americano limita al oeste con el Océano Pacífico, al norte con Perú, al noreste con Bolivia y al este con Argentina. Su moneda es el peso Chileno para los aproximadamente 18 millones de habitantes que cubren 756.102km<sup>2</sup>.

El crecimiento del PIB es el 4.1% superando la media del América Latina y el Caribe, (El Banco del Mundo, 2013) su crecimiento industrial lo ubica en el puesto 51 del Ranking. (Index Mundi, 2012)

En las exportaciones chilenas las principales son de productos de minería como el cobre y sus derivados, además de frutas, pescado, papel y vinos. Sus principales importaciones son productos derivados del petróleo, maquinas, reactores nucleares, calderas, aparatos y artefactos, vehículos, material eléctrico y materias plásticas.

Sus principales puertos son de Arica, Iquique, Antofagasta, San Antonio, San Vicente y Valdivia.

Los recursos naturales principales de Chile son el cobre, el molibdeno, el renio, el litio y el yodo; además poseen amplios bosques que cubren el 21% de la superficie; y sus recursos agropecuarios son avena, maíz, trigo, duraznos manzanas peras y uvas.

#### **2.3.3.1 Asociatividad Clúster en Chile**

Como se menciona anteriormente, Chile es un país poseedor de abundantes recursos naturales, y uno de ellos es la minería, siendo un recurso de vital importancia para la competitividad y economía de Chile, dando así un tipo de grupo asociativo, o Clúster minero.



## CUADRO 6. PRINCIPALES CLÚSTER DE CHILE POR INDUSTRIA

### GRUPO LATINOAMERICA

País	Clúster	Industria / Sector	Ciudad / Región
Chile	Consejo Minero	Minero	Región Tarapacá/ Pampa Norte
	Salmon Clúster	Alimentos	Chile

**Fuente:** TCI Network "The Competitiveness Institute"

**Elaborado por:** Los Autores

En el Cuadro 6 se determinan los grupos asociativos Clúster destacados de Chile. Para fines de la investigación es importante mencionar que la Balanza Comercial de Chile registra un superávit de US\$ 635 millones en septiembre de 2014.

En términos de exportaciones, el 54,01% de lo vendido por Chile en el período fue cobre, contabilizando la minería una participación total de 58,15%. La exportación industrial alcanza un 38,74%, mientras que agricultura, silvicultura y pesca en conjunto fueron el 3,11% de las exportaciones del país. (Emol.com, 2014)

En la región Tarapacá se ha desarrollado en gran medida el Clúster minero, en donde se encuentra el Consejo Minero. Este grupo asociativo fue creado en 1998, reúne a empresas productoras de cobre, oro, plata y molibdeno de mayor tamaño que operan en Chile, tanto de capitales nacionales como extranjeros, sean de propiedad pública o privada. (Consejo Minero, 2014)

Actualmente está conformado por diecisiete socios y cada uno tiene una producción de más de 50.000 toneladas de cobre fino al año, o una cantidad económicamente equivalente en otros metales. (Consejo Minero, 2014)

Junto con el Consejo Minero se presenta una iniciativa de creación del Consejo de Competencias Mineras (CCM), creado con el apoyo y asesoría de la Fundación de Chile que es una corporación privada.



Además el Consejo Minero se encuentra asociado a organismos internacionales como el ICA<sup>8</sup> y el ICMM<sup>9</sup>, así como de trabajar coordinadamente con el gobierno y sus organismos, trabajadores, comunidad, ONG y Universidades.

El Consejo Minero, en forma concreta está formado por un Directorio, un Comité Ejecutivo y un Equipo Directivo. Pero la presentación de un organigrama estructurado se determina en la Ilustración 62, Anexo 7.

Por otro lado el Consejo Minero ha generado su misión como: “Buscar generar un ambiente favorable para las empresas de la Gran Minería por su contribución al desarrollo económico, ambiental y social, generando valor para la sociedad.”; y su visión: “Que la Gran Minería sea conocida y apreciada por su liderazgo y desempeño económico, ambiental y social sobresaliente, que genera valor para la sociedad.” (Consejo Minero, 2014)

Los objetivos estratégicos del Consejo Minero son:

- “Impulsar el desarrollo competitivo y sustentable de la minería chilena, contribuyendo al bienestar del país.
- Dar a conocer la realidad del sector minero, sus desafíos y su aporte al desarrollo de los chilenos.
- Contribuir al proceso de elaboración de políticas públicas y modernas, eficaces y estables para la minería y su entorno.
- Aportar a la superación de los desafíos sectoriales en materia de capital humano, energía y recursos hídricos, entre otros.” (Consejo Minero, 2014)

Con respecto a los resultados que presenta el Consejo Minero para sus socios se determina en la Ilustración 63, Anexo 8 en donde se puede ver que en el 2013 las empresas socias reportaron ingresos con 2.25%

---

<sup>8</sup> **ICA:** (Copper Alliance, 2012) *International Copper Association* – Asociación Internacional del Cobre Ltda. Representa una red de centros regionales de cobre y sus miembros líderes en la Industria.

<sup>9</sup> **ICMM:** (ICMM International Council on Mining & Metals, 2014) *International Council on Mining and Metals* – Consejo Internacional de Minería y Metales Agente de cambio y mejora continua en temas relacionados con la minería y el desarrollo sostenible.





menos que los del año 2012; esto se podría explicar por la caída de precio del cobre en ese período, pero es importante mencionar que en el período del 2013 la producción aumento en un 6.4%. Por otro lado, los desembolsos de los socios presenta un incremento del 9.9% en comparación con los del 2012; esto se explica por los costos de explotación y el aumento de salarios que se presentó en el período que representan el 7.5% más que del 2012. Finalmente la incorporación de activo fijo muestra un aumento en 10.2% en el 2013. De esta forma se puede apreciar que un 59% de los flujos generados por las compañías en 2013 son destinados a costos de explotación y remuneraciones. (Consejo Minero, 2014)

Por otro lado, los resultados que presenta el Clúster minero en la economía del país para el período 2013 equivale al 11.1% del PIB, siendo generadora de empleo directo y de sectores como comercio, industria, construcción y servicios financieros; y como se mencionó anteriormente, la minería contabiliza una participación total de 58,15% de las exportaciones del país.

## 2.4 ECUADOR

Ubicado en la costa noroccidental de América del Sur; limita por el sur y por el este con Perú, y con Colombia por el norte. Las Islas Galápagos pertenecen a Ecuador, y están ubicadas aproximadamente a 1.000 Km. de la costa.

Ecuador cubre un área de 256.370 Km<sup>2</sup> de tierra para los aproximadamente 15 millones de habitantes y es el tercer país más pequeño de Sudamérica después de Uruguay y las Guayanas. (EcuadorExplorer.com, 2013) Y su moneda es el dólar americano, a partir del año 2000, en que mediante decreto ejecutivo sustituyó al Sucre (S/.).

El Crecimiento del P.I.B. es del 4% en el año 2013 presentando una ubicación en promedio mayor al de Latinoamérica y el Caribe (El Banco



del Mundo, 2013), además está ubicado en el puesto 13 de países con crecimiento Industrial. (Index Mundi, 2012).

Los principales productos industrializados no petroleros que exporta están los sombreros elaborados con paja toquilla denominados como Panamá Hat, además de productos de madera, textiles, lácteos y vehículos.

Al tener acceso al Océano Pacífico sus principales puertos son: Esmeraldas, Manta, La Libertad, Guayaquil y Puerto Bolívar.

Posee 5 aeropuertos internacionales:

- Aeropuerto Internacional Cotopaxi – Latacunga, Cotopaxi
- Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro - Manta, Manabí
- Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo - Guayaquil, Guayas
- Aeropuerto Internacional Jumandy - Tena, Napo
- Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre - Quito, Pichincha

Sus principales recursos naturales son el banano, camarón, atún, rosas, cacao, aceite de palma y café; además de los minerales como el oro, cobre.

### **2.4.1 Azuay**

El centro de este estudio es la Provincia del Azuay, debido que el principal objetivo de esta investigación es lograr que los empresarios logren impulsar al desarrollo industrial en la provincia a través del modelo de la Asociatividad Clúster con la intervención de la Cámara de Pequeñas Industrias provincial.

Azuay ubicado en la sierra sur de Ecuador, considerada la provincia más importante del Austro limita al norte con la provincia del Cañar, al sur con Loja y El Oro, este con Morona Santiago y Zamora Chinchipe, y al Oeste con El Oro y Guayas. Cubre una superficie de aproximadamente 7000

km<sup>2</sup> para los 712 mil habitantes, siendo la ciudad de Cuenca, capital de provincia.

Cuenca tiene 560 mil habitantes y posee 3086 km<sup>2</sup>, desde la capital los puertos más cercanos son Puerto Bolívar 188km, el de Guayaquil a 250km, el Aeropuerto Internacional más cercano es el de Guayaquil a menos de 3 horas en vehículo particular por carretera.

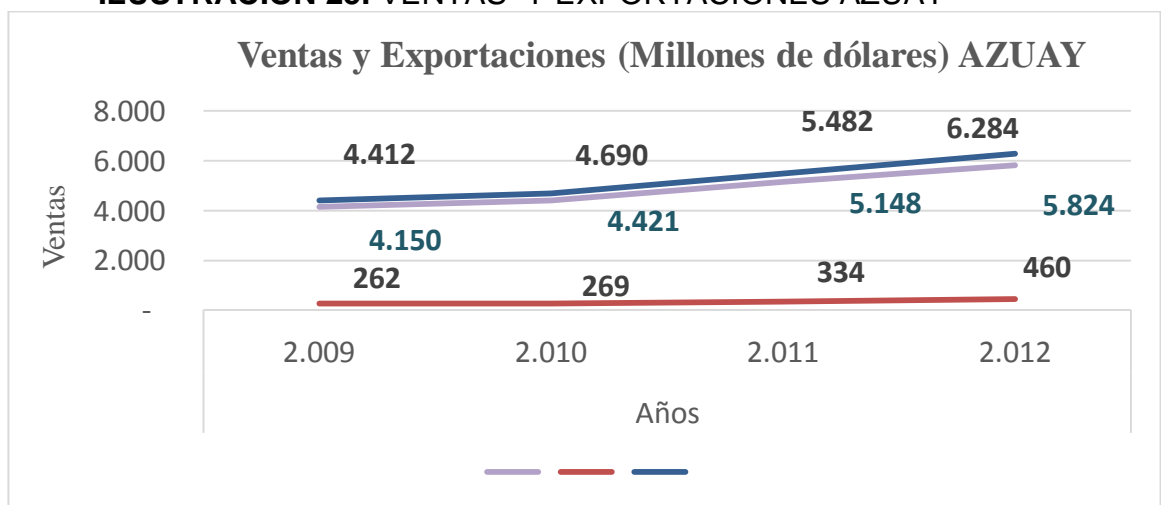
Su infraestructura vial local y provincial es buena, el aeropuerto local es de pasajeros. Es una ciudad muy cultural, llena de tradiciones, atractivos turísticos y gastronomía variada.

Es reconocida como Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO además de ser nombrada como “El mejor lugar de residencia para jubilados” ha ganado premios como “Mejor destino para Aventura 2014”.

Azuay posee alrededor del 5.29% de empresas del país generando un aproximado del 5% de las ventas totales y del 2% de Exportaciones del Ecuador (INEC, 2012)

Azuay es la sexta provincia en aportación al Producto Interno Bruto Total de Ecuador; como se ve en la Ilustración 25 con respecto a las ventas y exportaciones.

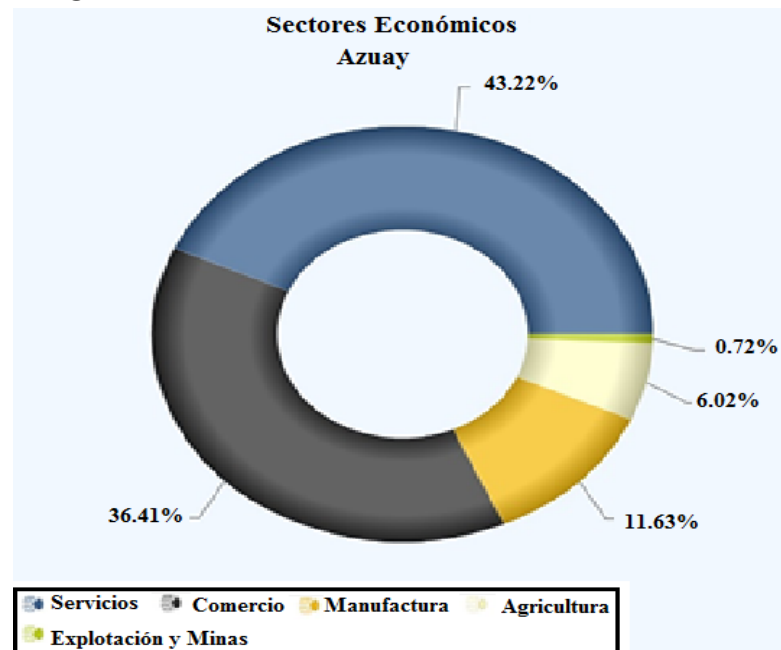
**ILUSTRACIÓN 25. VENTAS Y EXPORTACIONES AZUAY**



**Fuente:** [www.ecuadorencifras.com](http://www.ecuadorencifras.com)

**Elaborado por:** Los Autores

### ILUSTRACIÓN 26. PARTICIPACIÓN SECTORIAL EN EL AZUAY



Fuente: [www.ecuadorencifras.com](http://www.ecuadorencifras.com)

Elaborado por: [www.ecuadorencifras.com](http://www.ecuadorencifras.com)

En la Ilustración 26 se puede observar la división de los sectores económicos en el Azuay, obteniendo que en su mayoría se dedican a la prestación de servicios con un 42% seguido por el comercio con el 38.41% y con tan solo un 11.63% son empresas de manufactura a pesar de que este porcentaje sea bajo es el más alto en relación a las demás provincias como Tungurahua con el 10.82%, Imbabura 9.8%, y Pichincha con un 9.17%; la provincia de Los Ríos es la que mayor sector agricultor posee con un 40.51% y en lo que respecta a explotación y minas la provincia de Zamora Chinchipe es la que tiene la mayor participación en este sector con el 14.3% mientras el Azuay tiene un 0.72%. Expuesto lo anterior confirma que nuestro principal sector de la economía es el comercio pero debería haber una relación más estrecha entre éste y la manufactura.

#### 2.4.2 Asociatividad Clúster en Ecuador

Ecuador a pesar de ser un país exportador de materia prima, busca incrementar su actividad industrial y competitividad a nivel mundial. Una

de las formas que lo hace es a través de la creación de grupos asociativos. A continuación se determinan los Clúster destacados del país.

**CUADRO 7. PRINCIPALES INICIATIVAS DE ASOCIATIVIDAD  
CLÚSTER EN ECUADOR**

<b>GRUPO ECUADOR</b>			
<b>País</b>	<b>Clúster</b>	<b>Industria / Sector</b>	<b>Ciudad / Región</b>
Ecuador	Antonio Ante	Textil	Atuntaqui / Imbabura
	Atún y sus derivados	Alimentos	Manta / Manabí
	Clúster 4 Ríos	Software	Cuenca / Azuay
	Clúster Cuero	Cuero	Cuenca / Azuay
	Clúster de la Construcción	Construcción	Cuenca / Azuay
	Clúster de la Madera	Madera	Cuenca / Azuay
	Clúster de las imprentas	Imprentas	Cuenca / Azuay
	ConfeCuenca	Textil	Cuenca / Azuay
	Machángarasoft	Software	Quito / Pichincha

**Fuente:** TCI Network “The Competitiveness Institute”

**Elaborado por:** Los Autores

En Ecuador se han impulsado algunas iniciativas, teniendo la más importante la creada en la ciudad de Atuntaqui – Imbabura conocida como “La Capital Textil del Ecuador”.

El desconocimiento sobre el modelo de Asociatividad Clúster, ha confundido a varios empresarios al creer que su funcionamiento es igual al de una Asociación, en el capítulo anterior se determinó las diferencias entre estos dos, por lo que muchas iniciativas no han logrado arrancar de forma adecuada; además en la investigación se ha contactado a los líderes de iniciativas desarrolladas a nivel local.

A través de las entrevistas realizadas a los líderes, al momento de pedir una definición se obtuvieron las siguientes características que corroboran lo expuesto en el Capítulo I de la presente investigación:

- Grupos de empresas homogéneas



- Objetivos comunes
- Negocios conjuntos
- Redes horizontales y/o verticales
- Diferencia entre Asociatividad y Asociación.
- Trabajar en forma conjunta
- Autonomía e independencia
- Mejoramiento competitividad
- Confianza
- Compromiso ganar-ganar
- Sociedad de hecho o de derecho

También, se determinó que para impulsar y formar una iniciativa no existe un momento, ni lineamiento, sino la voluntad de hacer negocios conjuntos, en una relación de ganar – ganar. (Sempertegui, Morales, Flores, & Peña, 2014).

Todos coinciden que el principal componente para el éxito de las iniciativas es LA CONFIANZA, sea para una Asociatividad Clúster de hecho o de derecho.

Bajo este esquema el Clúster de la Construcción impulsado por el Gobierno Autónomo Provincial del Azuay lo manejan como un Corporación integrada por los miembros del Clúster es decir una sociedad de derecho. (Flores, 2014).

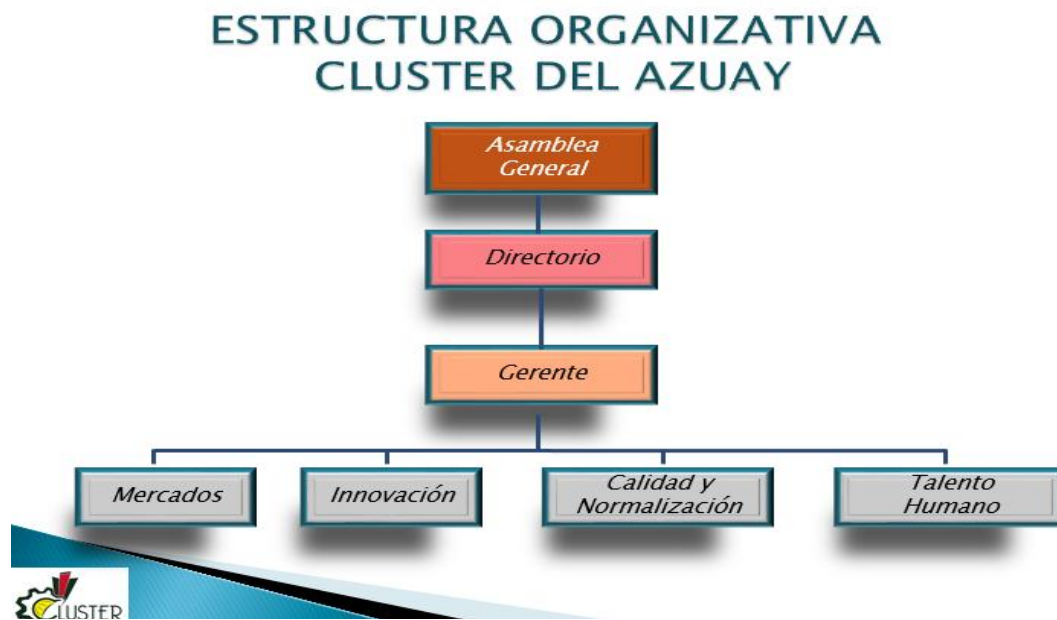
La organización al interior de estos Clúster es esencial, a pesar de que no sean de derecho es necesario crear una figura para poder tener orden y un modelo de operación con obligaciones y responsabilidades.

En su mayoría se maneja una Asamblea General que se nombra un Directorio encargado de designar un Gerente – Coordinador – Líder para el Clúster, además de que define los lineamientos a seguir.

Otros segmento de líderes, consideran que la Asamblea General ejerza las funciones del directorio y evitar otro nivel jerárquico. El tipo de estructura que sea elegida deberá estar diseñada para evolucionar.

Los componentes de un Clúster tienen un funcionamiento similar a unas hélices<sup>10</sup> con las iniciativas es decir un trabajo conjunto para impulsar el cumplimiento de objetivos teniendo la misma importancia todos los que son parte.

### ILUSTRACIÓN 27. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA CLÚSTER DE LA CONSTRUCCIÓN DEL AZUAY



**Fuente:** Corporación Clúster de la Construcción del Azuay

**Elaborado por:** Corporación Clúster de la Construcción del Azuay

Dentro de las Cámaras, muy pocas son las iniciativas impulsadas en el país a excepción de la provincia del Azuay en la cual la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA) ha sido parte de varios Clúster locales como ConfeCuenca, Imprentas, Cuero y Calzado, entre otras.

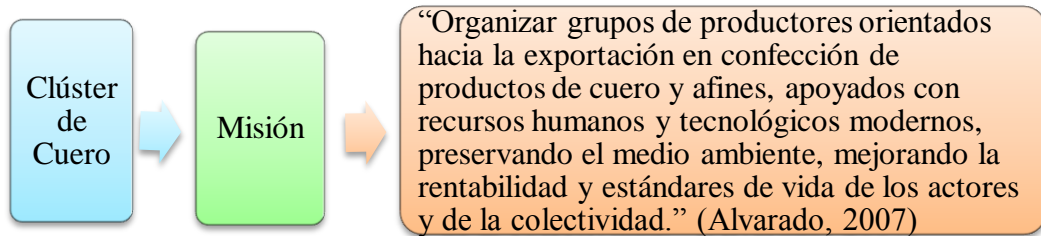
Otro punto esencial para la formación de los Clúster en el Azuay es conocer la misión y visión. Tal es el caso del Clúster de cuero, su misión se determina en la Ilustración 28. Por otro lado el Clúster de Software

<sup>10</sup> **Hélices** (The Free Dictionary, 2014): Pieza de un motor compuesta por varias palas que giran alrededor de un eje, y que sirve para dar impulso o mover un fluido.



Cuatro Ríos de Cuenca estipuló su visión como la podemos ver en la Ilustración 29.

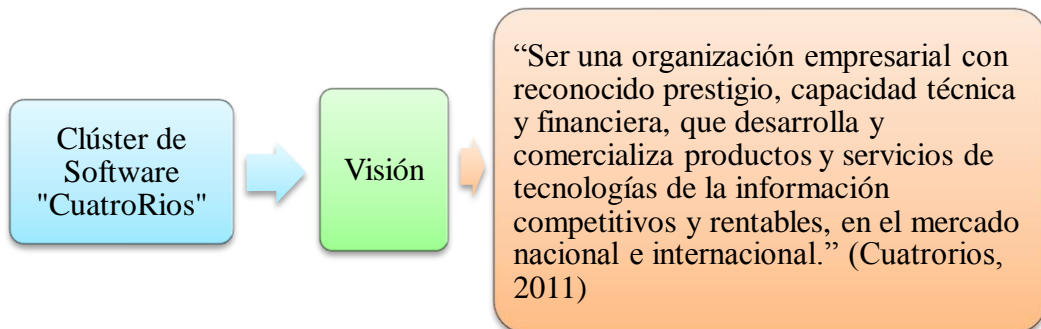
#### ILUSTRACIÓN 28. MISIÓN CLÚSTER DE CUERO EN EL AZUAY



**Fuente:** Tesis “Plan de Negocios de Exportación para el Clúster de Cuero de la Provincia del Azuay ASOPIEL” (Alvarado, 2007)

**Elaborado por:** Los Autores

#### ILUSTRACIÓN 29. VISIÓN CLÚSTER DE SOFTWARE CUATRORIOS



**Fuente:** Tesis “Plan de Negocios de Exportación para el Clúster de Cuero de la Provincia del Azuay ASOPIEL” (Alvarado, 2007)

**Elaborado por:** Los Autores

En toda Asociatividad Clúster, sean de hecho o de derecho, se debe estructurarlas organizativamente de forma que todos los participantes se comprometan en esta relación de negocios. (Peña, 2014)

Determinar objetivos generales es prioritario y deben estar directamente relacionados con las necesidades de los socios, como ejemplo en el Clúster Confecuencia se plantearon los problemas con la metodología de lluvia de ideas en la que los participantes generaban soluciones, posteriormente analizaban y determinaban sus objetivos a alcanzar y poder generar los distintos procesos para cumplirlos. (Morales, 2014). En la Ilustración 30 se observan los objetivos desarrollados por el clúster de Software MachangaraSoft.



### ILUSTRACIÓN 30. OBJETIVOS DEL CLÚSTER DE SOFTWARE "MACHANGARASOFT"

#### Clúster de Software "MachangaraSoft"

#### Objetivos

- Acelerar el desarrollo de la industria del software en el Ecuador. Con el apoyo de empresas ancla, de reconocida trayectoria, se forman empresas nuevas y proyectos innovadores en materia de software.
- Crear una marca país. Marca que se reconozca y legitime a las empresas, dentro y fuera del país.
- Crear externalidades positivas y efectos multiplicadores en el desarrollo y uso de TICS en el Ecuador.
- Atraer la gente más talentosa del software.
- Crear inteligencia colectiva bajo una filosofía de cooperación y apertura.
- Establecer nuevos paradigmas de trabajo y entendimiento para la sociedad ecuatoriana. (MachángaraSoft)

**Fuente:** Sitio Web de MachangaraSoft

**Elaborado por:** Los Autores

Culminada la parte organizativa de las Asociatividad Clúster se debe desarrollar el modo operativo para el grupo, por ejemplo la formación de comisiones entre todos los socios y dentro del desarrollo organizativo generar líneas de función proponiendo visitas, reuniones y asambleas cada cierto tiempo para poder evaluar los resultados parciales y totales. (Peña, 2014)

La relación con las entidades generadores de conocimientos dentro del manejo de los Clúster en la provincia, es el principal punto para mejorar, a pesar de que ha habido participación como la Universidad del Azuay generando un "Diplomado en Competitividad Empresarial, Asociatividad y Clúster", lo esencial es que también sean parte de la solución de problemas con técnicas, estudios, y de ser posible ser creadores de herramientas para la mejora productiva como alguna vez planteó ConfeCuenca a una universidad local, que sean ellos los que impriman telas con buenos estándares de calidad para los miembros, pero por descoordinación no se logró concretar.



Sobre las barreras que encontraron los líderes de Clúster principalmente fue la actitud de ciertos empresarios, su mentalidad y la cultura empresarial que en muchos casos creen que por haber alcanzado el mejoramiento en ciertas áreas no pueden compartirlo o van a ser los únicos que la manejan, algo que se debe desterrar de la mentalidad de los empresarios son los prejuicios con respecto a unirse y compartir información.

Al referirse que esta relación no es nada más que hacer negocios y buscar ganar – ganar hay que tener en cuenta la presencia del riesgo de obtener resultados negativos que de acuerdo a la Ing. Ximena Sempertegui, es bueno este tipo de resultados ya que servirá para afianzar y mejorar tanto grupal como individualmente lo que va mal (Sempertegui I. X., 2014), además de aclarar el panorama para nuevos negocios, nos servirán para conocer cómo los miembros actúan ante estas situaciones.

En la formación de la Asociatividad Clúster de Imprentas, la Ing. Tania Larriva indicó que comenzaron con micro, pequeñas y medianas empresas, pero este grupo se fue homogenizando de acuerdo a las necesidades básicas demandadas por el Mercado. (Larriva, 2014)

La mayoría de iniciativas, para comenzar se tuvieron que autofinanciar entre todos los miembros con cuotas que pueden ser mensuales o trimestrales y poder crear un fondo para gastos comunes del Clúster, además cada proyecto puede buscar su sostenibilidad independiente del fondo común.

Los consultados coinciden que los resultados de ser parte de un clúster es algo altamente positivo debido a que empresarialmente siempre es bueno estar acompañado. Individualmente, los miembros han sentido resultados o experiencias provechosas y tangibles como reducción de costos, mejoramiento de productividad, desarrollo organizacional e incremento de sus ingresos.



## **CAPITULO III**

### **3. MANUAL DE ASOCIATIVIDAD CLÚSTER PARA EL DESARROLLO, IMPULSO Y FORTALECIMIENTO DE UNA INICIATIVA**

En el presente capítulo se define el diseño y propuesta del manual que servirá como guía para los empresarios, dirigentes, emprendedores, trabajadores de entidades de gobierno además de personas interesadas en mejorar el desarrollo productivo, organizacional y competitivo de las distintas industrias que se sitúan en la provincia del Azuay, especialmente en los miembros que pertenecen a la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay.

La creación del presente Manual está basado en la necesidad de reemplazar el miedo a unirse entre empresarios con el anhelo de prosperidad conjunta para los miembros de un mismo sector; compartiendo conocimientos, tecnología, inversión y negocios que desarrollarán una industria sostenible.

Para el tratamiento del capítulo se lo ha estructurado en base a las experiencias y a la investigación necesaria para implementar y fortalecer este tipo de iniciativas, incluyendo metodologías para el desarrollo de estos modelos de sostenibilidad dentro de la industria del Ecuador.

Este Manual está estructurado sistemáticamente de la siguiente forma:

- 3.1 Objetivo del Manual
- 3.2 Delimitación del Manual
- 3.3 Generalidades
- 3.4 Índice de Contenidos del Manual
- 3.5 Procedimientos para la Asociatividad tipo Clúster



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y  
Administrativas

Escuela de Administración de  
Empresas



CÁMARA DE LA PEQUEÑA  
INDUSTRIA DEL AZUAY

## MANUAL DE ASOCIATIVIDAD CLÚSTER PARA EL DESARROLLO, IMPULSO Y FORTALECIMIENTO DE UNA INICIATIVA

Carolina Amoroso A.  
Leonardo Togra T.

Ecuador, 2014



### **3.1 OBJETIVO DEL MANUAL**

Proporcionar una guía metodológica que determine las definiciones, características, pasos, principios y beneficios que se deberán tomar en cuenta para desarrollo, impulso y fortalecimiento de una Asociatividad Clúster.

### **3.2 DELIMITACIÓN DEL MANUAL**

La aplicación de este Manual está dirigida para todos los empresarios de la provincia del Azuay, especialmente para los socios de la Cámara de la Pequeña Industria. Además, el contenido puede ser aplicado por entidades gubernamentales y organizaciones enfocadas al desarrollo local, regional o nacional.

Se puede limitar geográficamente su aplicación dentro de la provincia del Azuay; sin embargo provincias como Tungurahua, Loja, Cotopaxi, Imbabura y Manabí comparten ciertos rasgos dentro de su población e industrias como son la cantidad de empresas, especialización, ubicación, capacidad, habitantes y cultura; en cambio las provincias más pobladas como Pichincha y Guayas su diferencia es mayor en esos parámetros, al igual que las provincias orientales que tienen una industria más extractivista.

### **3.3 GENERALIDADES**

Se retoman las definiciones determinadas en este estudio para tener un panorama claro de lo que se quiere impulsar:

- Asociatividad es un modelo estratégico mediante el cual empresas grandes, medianas, pequeñas y micro; con independencia jurídica y gerencial forman una alianza – compromiso de cooperación basados en objetivos comunes para el fortalecimiento de la competitividad y productividad procurando satisfacer mercados locales, nacionales e internacionales.

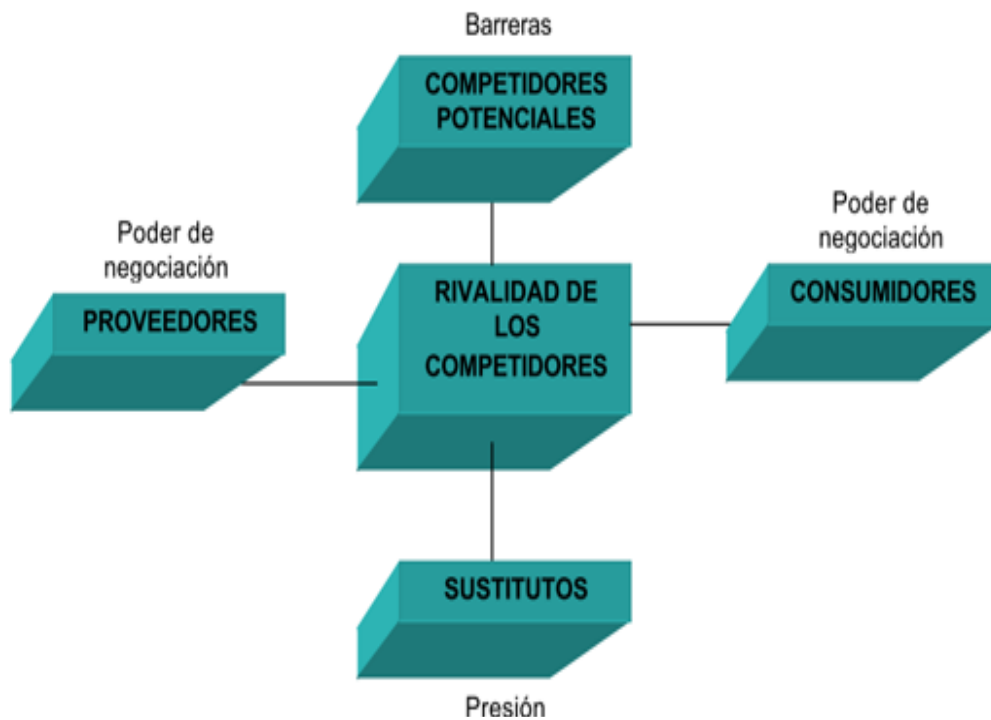
- Clúster es un tipo de Asociatividad concentrada en un espacio geográfico delimitado, integrada para la búsqueda de especialización estratégica, competitiva y productiva de la industria o sector a favor de la innovación, apoyada conjuntamente de entidades de Gobierno, Gremiales, Cámaras, y de Generación de Conocimientos como las Universidades.

Teniendo presente estas definiciones se asumirá un panorama claro para evitar errores que degenerarían la idea esencial del Clúster, por ejemplo no saber definir sus límites territoriales al escoger a los miembros y por este motivo se generen conflictos por distancias entre los integrantes ocasionando resultados negativos.

### 3.3.1. Cinco Fuerzas de Competitividad de Porter

Partiendo de la definición de Asociatividad se menciona el fortalecimiento de la competitividad por lo que se ha visto necesario analizar las cinco fuerzas de competitividad de Porter.

#### ILUSTRACIÓN 31. CINCO FUERZAS DE COMPETITIVIDAD



**Fuente:** Michael Porter – Libro “Estrategia Competitiva”

**Elaborado por:** Michael Porter

Porter en su libro Estrategia Competitiva habla de cinco fuerzas que se usan como una herramienta de análisis del sector o Industria y conocer el nivel de competencia. Las cinco fuerzas mencionadas son las indicadas en la Ilustración 31. Para la realización de este análisis se tienen en cuenta las siguientes características:

### **ILUSTRACIÓN 32. CARACTERÍSTICAS DEL ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**



**Fuente:** Michael Porter – Libro “Estrategia Competitiva”  
**Elaborado por:** Los Autores

Se debe evitar desfavorecer o sobrevalorar a la empresa o industria que impulsa la iniciativa sobre la parte contraria del análisis en cada una de las cinco fuerzas.

Se va a analizar cada una de estas fuerzas aplicándolas al modelo de Asociatividad Clúster, lo importante es conocer la manera de aplicarla dentro de la iniciativa, además de estar claros que el análisis es grupal y no individual.

### **Rivalidad entre Competidores**

Para poder analizar la posición del Clúster y sus miembros se debe tener en cuenta que no todos los miembros se encuentran en condiciones iguales pero al usar esta herramienta se busca obtener las estrategias necesarias para que todos alcancen mejorar su posicionamiento y competitividad.

Se ha considerado que este punto es la partida para poder desarrollar la iniciativa, porque logrará que la industria vaya estandarizando, lo que beneficiará al Clúster con el avance del cumplimiento de sus objetivos. Al poder analizar la rivalidad también se encontrarán ventajas y desventajas de los bienes o servicios en comparación con lo ofertado por los miembros del Clúster, lo que beneficia a la iniciativa para poder elevar la

calidad individual. De aquí se aprenden a obtener estrategias, las necesarias para ser más competitivos; entre los puntos que se analizan para aplicar estrategias están:

### **ILUSTRACIÓN 33. PUNTOS PARA ANALIZAR ESTRATEGIAS PARA LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**



**Fuente:** Michael Porter – Libro “Estrategia Competitiva”

**Elaborado por:** Los Autores

#### **Poder de Negociación de los Proveedores**

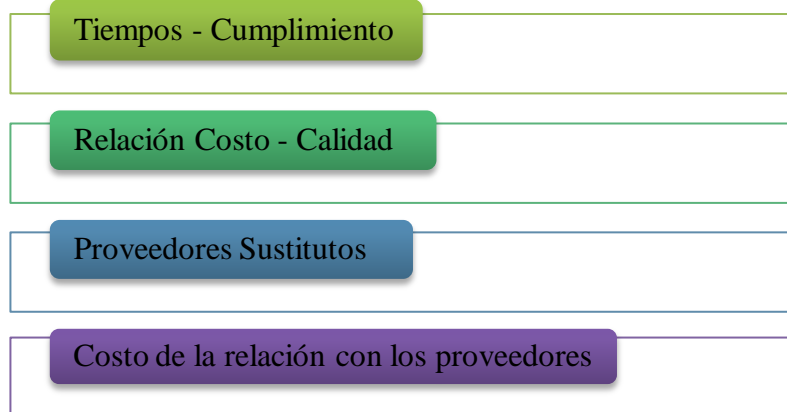
Los proveedores son el punto de partida de la producción, lo que hace importante poder tener una política clara sobre la negociación con ellos. El cumplimiento de tiempos evitando detener la producción es importante dentro de los procesos puesto que permite ser más competitivos.

La relación costo-calidad que siempre se busca es menor-mayor respectivamente pero en la realidad no siempre se encontrará generando una búsqueda compleja para aproximarse a lo deseado.

Es importante contar con un proveedor sustituto y/o tener una cantidad de inventario reserva para evitar contratiempos por incumplimiento o causas externas a los proveedores. En esta parte del análisis se tomara en cuenta los siguientes puntos:



### ILUSTRACIÓN 34. PUNTOS PARA ANÁLISIS DEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES



**Fuente:** Michael Porter – Libro “Estrategia Competitiva”  
**Elaborado por:** Los Autores

Al ser un análisis conjunto se debe estar consciente que el beneficio sea común para evitar afectar la relación de confianza de los miembros de la iniciativa con casos como contratos de exclusividad u otros.

### Poder de Negociación de los Clientes

Al igual que con los proveedores, los clientes busquen obtener gran relación entre el costo y calidad. Los compradores además son quienes juzgan producto, marca y sus beneficios. La realidad del poder de los clientes se analiza esencialmente con los parámetros detallados en la Ilustración 35.

Muy importante es conocer bien las virtudes de los productos o servicios que se ofrecen previos al análisis, debido a que esta fuerza tiene la ventaja de detallar al producto.

### ILUSTRACIÓN 35. PARÁMETROS PARA ESTUDIO DE PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES



**Fuente:** Michael Porter – Libro “Estrategia Competitiva”

**Elaborado por:** Los Autores

#### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

La creación de un nuevo competidor es inevitable en la industria, pero dentro de los roles del Clúster puede ser beneficioso, por lo que debe conocer su misión y objetivos; así mismo se debe tener en cuenta que no están en la obligación de ser parte de la iniciativa.

A pesar de que el ingreso a una industria es difícil, los competidores pueden superar las barreras de entradas; la misión del Clúster es potencializar sus ventajas para que afecten directamente a las barreras de entrada.

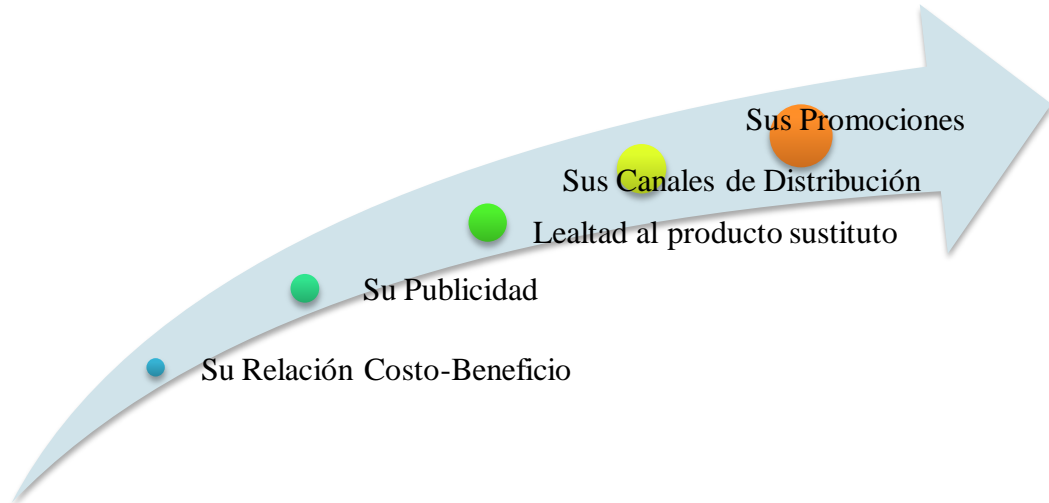
#### **Amenaza de Servicios y Productos Sustitutos**

A consideración de la investigación, es la segunda fuerza más importante después del poder de negociación de los clientes ya que estos productos tendrán directa relación con los clientes del Clúster.

Estos pueden convertirse en limitantes para los productos que se ofrecen; siendo importante enfocarse en detallar los sustitutos y las posibles ventajas que podrían tener o brindar a los clientes para que éstos dejen de consumir los productos que ofrece el Clúster.

Para poder analizar se debe identificar a todos los sustitutos; pudiendo comparar y obtener las estrategias necesarias revisando los siguientes parámetros:

### **ILUSTRACIÓN 36. CARACTERÍSTICAS DEL ANÁLISIS A PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS**



**Fuente:** Michael Porter – Libro “Estrategia Competitiva”  
**Elaborado por:** Los Autores

En definitiva, el análisis de las cinco fuerzas de Porter permitirá precisar cómo se encuentran los miembros, el sector, productos, competencia y clientes, concretando con estos argumentos estrategias adecuadas para el fortalecimiento de estos factores creando un mejor ambiente competitivo para la generación de nuevos negocios.

#### **3.3.2. Diamante de Competitividad de Porter**

Este planteamiento de Michael Porter que determina algunos factores generadores de rentabilidad a largo plazo basado en las cinco fuerzas; de igual manera se la emplea como una herramienta para la medición de la situación del sector y generar estrategias con el fin de mantener las ventajas competitivas. El objetivo es indicar que todas las partes de este modelo deben interactuar adecuadamente para alcanzar el éxito.

### ILUSTRACIÓN 37. DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DE PORTER



**Fuente:** Michael Porter

**Elaborado por:** Universidad Politécnica de Valencia

Este modelo toma en cuenta dos factores importantes que relaciona con todas las partes del diamante:

- El Gobierno que funciona como un catalizador ya que puede influir a través de su legislación y políticas macroeconómicas, entre ellos están todos los sectores que brindan respaldo al sector privado como financieras, técnicos, conocimiento y legislación.
- La Oportunidad que, cabe indicar no tiene control institucional, influye muchas veces en la ventaja competitiva. Dependiendo de cada situación se sabrá si el Clúster se encuentra en la capacidad de poder aprovechar o sobresalir en estas ocasiones del azar.

Además este modelo detalla cuatro partes que forman el diamante:

**Condiciones de los Factores:** Porter hace referencia a los factores predominantes como son el capital, la infraestructura y los trabajadores de todas las áreas necesarias para el funcionamiento; el éxito de la gestión en éstos permitirá mejorar la posición de las empresas miembros y alcanzar ventaja competitiva.



**Condiciones de la Demanda:** Alcanzar a cubrir todas las necesidades demandadas, conociendo cuáles son las condiciones para planificar estrategias en pos de alcanzar satisfacer el mercado es la esencia de este factor. Los análisis principales serán de su comportamiento, bondades del producto, alcance hacia los demandantes, las tendencias, promoción, publicidad, etc.

**Estructura, Estrategia y Rivalidad:** Tener a las empresas con alta competitividad dependerá de la constante en:

- La evolución dentro de las estructuras
- Crecimiento estratégico
- La capacidad de innovación
- El proceso para que el Clúster alcance a especializarse
- Tener ambiente empresarial propicio

Lo que releva la importancia del análisis de estos componentes.

**Industria de soporte Relacionadas:** Sentir el respaldo de la industria y de sus partes es importante para todos los empresarios, conocer la fuerza con que la industria protege, permite actuar con mayor actitud en la toma de decisiones además que con una iniciativa Clúster el respaldo será mayor porque se establece que el beneficio individual sea beneficio común. La relación de confianza entre sus partes es el eje para desarrollar un Clúster óptimo, es así que se verá la forma en que las iniciativas afectan directamente a estos factores, en esencia los Clúster son parte del diamante.

### 3.3.3. La Cadena de Valor

Esta herramienta de análisis de gestión de las empresas creada por Michael Porter permite desintegrar cada una de las actividades creadoras de valor para examinarla en busca de las fortalezas y debilidades de cada una de estas etapas; es llamada así por el eslabón en el que se va transformando cada vez que pasa de un procedimiento a otro, cabe recalcar que toda empresa productora tendrá su cadena de valor. El

análisis de la Cadena de Valor radica en examinar las principales actividades en relación a actividades de apoyo de acuerdo a la Ilustración 38.

**ILUSTRACIÓN 38. CADENA DE VALOR DE PORTER**



**Fuente:** Michael Porter

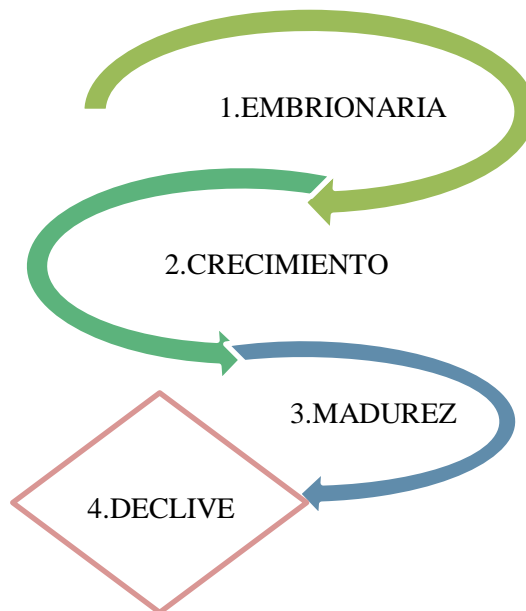
**Elaborado por:** Universidad Politécnica de Valencia

Las actividades primarias son aquellas implicadas directamente en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como servicios o asistencia posterior a la venta dividiendo a su vez en cinco categorías relacionadas con la competencia. Las actividades de apoyo se sustentan en las actividades primarias y se apoyan entre sí, dividiéndose en cuatro categorías. Son actividades que agregan valor al producto pero no están directamente relacionadas con la producción y comercialización como tal. La clasificación de actividades entre empresas pueden variar a veces, debido a que dependen de una correcta determinación sobre a qué proceso pertenece cada una, sea primaria o de apoyo. Por lo tanto, la cadena de valor permite identificar, potenciar y aprovechar las fortalezas de una industria y reducir o superar las debilidades, para así generar el mayor margen posible, entendiéndose a éste como la diferencia entre el valor total de las actividades y el costo que corresponde cada actividad; además de permitir potencializar las ventajas ya existentes.

### 3.3.4. Ciclo de Vida de un Clúster

Las experiencias de las iniciativas Clúster de acuerdo a lo que se estudió en el Capítulo II han pasado por varias etapas, muchos casos siguen trabajando con mucho éxito, en otros se observó que cumplieron ciertos objetivos pero no siguieron adelante, debido a esto es importante conocer el Ciclo de Vida que pueden tener las iniciativas o identificar en qué momento se encuentra para potencializarla. Es importante determinar en primer lugar que la evolución o desarrollo de un Clúster se produce por la interacción que tengan las dimensiones<sup>11</sup> que caracterizan al Clúster.

#### ILUSTRACIÓN 39. CICLO DE VIDA DEL CLÚSTER



**Fuente:** Michael Porter  
**Elaborado por:** Los Autores

Cabe recalcar que no necesariamente el ciclo de vida de la industria este directamente relacionado con el de la iniciativa Clúster. Se partirá enumerando cuatro etapas por las que atraviesan los Clúster y es la base para la propuesta del manual metodológico.

<sup>11</sup> **Dimensiones:** Ver CAPITULO I Numeral 1.8 CARACTERÍSTICAS DEL CLÚSTER  
Página 19.



## **Fase 1: Embrionaria**

Esta etapa se caracteriza por la visión del que impulsa la iniciativa, sea por necesidad o por innovación dentro de la industria, lo importante es arrancar con la idea y gestionar lo necesario para que funcione. Los principales procesos son:

- Búsqueda de Información
- Impulso de la Iniciativa
- Búsqueda de Actores
- Concilio de la Iniciativa
- Creación Formal

En esta etapa es muy importante conocer los conceptos básicos, experiencias de otras iniciativas y generalidades de Asociatividad Clúster.

## **Fase 2: Crecimiento**

Una vez formalizados hay que comenzar a buscar el mejoramiento de los miembros, en algunos casos unos más que otros. En esta fase comienzan los análisis y estudios de acuerdo a las necesidades que se plantea la iniciativa.

La planificación tanto estratégica como operativa son los ejes principales, porque de aquí dependerá el éxito de la iniciativa.

## **Fase 3: Madurez**

Se comienzan a cumplir los objetivos, se alcanzan metas y a pesar de eso comienza a crecer el riesgo de ser menos competitivos. Esta fase indica el buen trabajo realizado pero también la necesidad de tener el control adecuado que permitirá mantenerse en esta fase y evitar caer en riesgos innecesarios para la iniciativa; la innovación es esencial en esta etapa.

## **Fase 4: Declive**

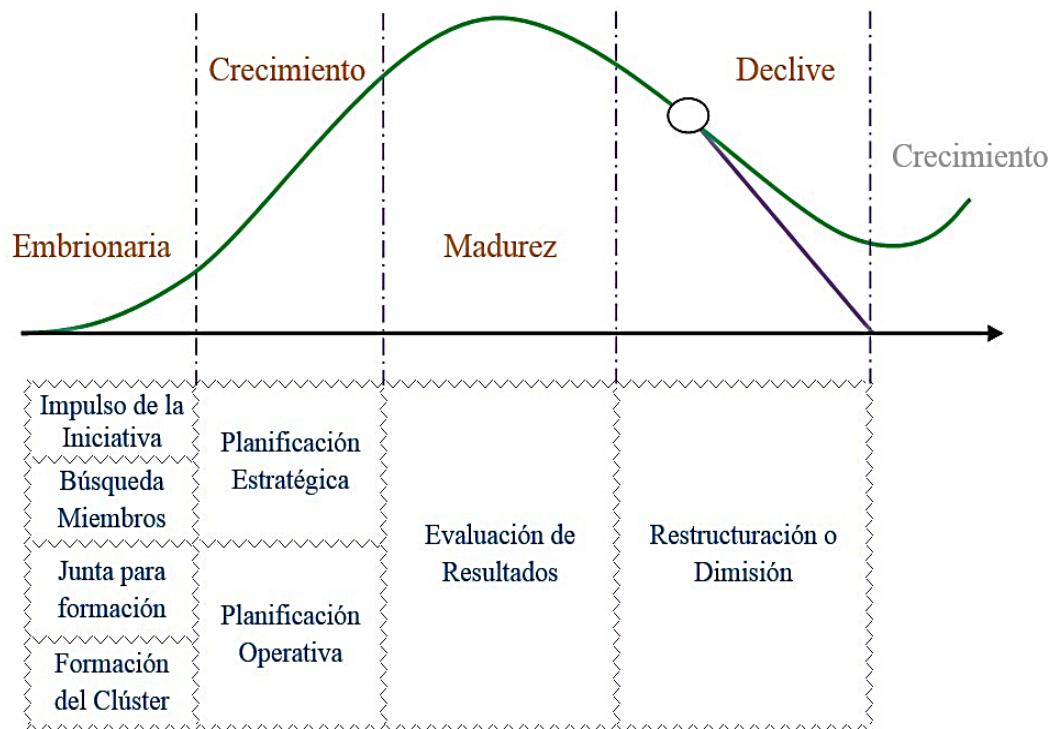
En esta fase no hay nuevos integrantes y aumenta la salida de los existentes. Lo que hace falta en esta etapa son nuevas ideas, de aquí



nace una disyuntiva que se deberá tratar entre los socios, debido a que una decisión personal causaría una crisis de confianza, decidir entre dimitir la iniciativa o plantearse una reestructuración y reorganización.

Este diseño y propuesta de manual se basa en el ciclo de vida del Clúster dentro de la industria del Ecuador, permitiendo conocer en dónde está, hacia donde debe ir y el camino a tomar.

#### ILUSTRACIÓN 40 ESQUEMA DEL CONTENIDO DEL MANUAL EN RELACIÓN A LAS FASES DEL CICLO DE VIDA



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Los Autores

### 3.4 ÍNDICE DE CONTENIDOS DEL MANUAL

Carátula

1. Objetivo del Manual
2. Delimitación del Manual
3. Generalidades
4. Índice de Contenidos del Manual
5. Procedimientos para la Asociatividad tipo Clúster

Paso 1.- Impulso de la Iniciativa – Fase Embrionaria



- Paso 2.- Búsqueda de Miembros – Fase Embrionaria
- Paso 3.- Junta de Formación – Fase Embrionaria
- Paso 4.- Formación del Clúster – Fase Embrionaria
- Paso 5.- Planificación Estratégica del Clúster – Fase de Crecimiento.
- Paso 6.- Planificación Operativa del Clúster – Fase de Crecimiento.
- Paso 7.- Evaluación de Resultados – Fase de Madurez
- Paso 8.- Reestructuración – Reorganización o Dimisión del Clúster – Fase de Declive

### 3.5 PROCEDIMIENTOS PARA LA ASOCIATIVIDAD TIPO CLÚSTER

#### PASO 1.- IMPULSO DE LA INICIATIVA - FASE EMBRIONARIA

##### 1.1 Escenarios

Los escenarios se refieren a la congruencia de situaciones posibles que permitan impulsar una Asociatividad Clúster.

##### **Tipos de Situaciones:**

Van a existir dos tipos de situaciones:

- **Situación Óptima - Positiva:** La industria se encuentra estable, no hay crisis y la necesidad es potencializar su competitividad e innovación.
- **Situación De Escases - Negativa:** La industria no es rentable, se busca reanimar la industria y el riesgo en la toma de decisiones es alto.

Los tipos de situaciones dependerán del momento en el que se encuentra el sector generador de la iniciativa.

##### 1.2 Sectores Generadores De Iniciativas

Se ha determinado cuatro sectores que pudieran presentar circunstancias como escenarios:

#### ILUSTRACIÓN 41. SECTORES GENERADORES DE INICIATIVAS



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Los Autores

#### Sector Privado

Son los principales actores de las iniciativas, ellos tienen la responsabilidad individual de buscar estrategias para que sus empresas evolucionen y crezcan además de saber que el factor capital depende de su gestión, se tiene un factor más sensible e importante como es el humano. Dentro de este sector se tendrían los siguientes escenarios:

- **Crisis individual:** Una empresa que pierde competitividad, innovación ocasionando afectaciones monetarias y en su participación de mercado.
- **Crisis Industrial:** La industria puede estar en proceso de declive por falta de innovación, competencia desleal con multinacionales o ingreso de productos que generen crisis en el mercado al que abastecemos mientras las empresas luchan por sobrevivir por separado.
- **Falta de Capital de Inversión:** Una empresa sin poder invertir en tecnología, infraestructura, investigación y desarrollo, innovación y en la especialización talento humano; tiende a tener una desventaja que individualmente es difícil superar.
- **Factores macroeconómicos:** La industria puede perder competitividad, por políticas, normas y reglamentos macroeconómicos, generados por situaciones de cambio. Por



ejemplo la caída del petróleo y el cambio de la matriz productiva del Ecuador, cumplimiento de la responsabilidad social, etc.

- **Competitivo:** No es un escenario negativo como los anteriores, sino el afán de hacer de negocios con la visión de mejorar tanto individual como conjunta entre los miembros de una misma industria.

### Sector Público

El gobierno central, los gobiernos seccionales y locales son los responsables de generar el crecimiento de la economía. Tienen que cubrir la necesidad de sus mandantes, fomentar modelos para el mejoramiento competitivo e innovador, y demostrar territorialmente un crecimiento laboral. Es por eso que se ha determinado los siguientes escenarios para este sector:

- **Política Macroeconómicas:** Equivalente a un plan para incrementar el desarrollo de Micro-Pequeñas-Medias Industrias como parte de una política direccionada al levantar la competitividad e innovación de las industrias de Ecuador.
- **Crisis Industrial:** La responsabilidad de apoyar a la industria en momentos agravantes para el sector.
- **Factores Naturales:** Este tipo de factores nadie tiene control ya que son sucesos que se pueden dar por la naturaleza y afectar de gran manera a la población, como sequías, inundaciones, erupciones volcánicas, terremotos, etc., por lo que se debe contar con el respaldo para el resurgimiento con modelos de este tipo.
- **Relaciones Internacionales:** Mejorar la industria para poder alcanzar tratados de libre comercio y llegar a imponer marcas en mercados internacionales evitando ser un mercado conquistado.



- **Planes de Desarrollo territorial:** La responsabilidad por impulsar el crecimiento económico en ciertas regiones como prioridad.

### Sector Gremial

Una de las finalidades de los gremios es ser representantes y creadores de planes de acción que aporten al desarrollo de sus agremiados; es así que ellos pueden plantearse la creación de iniciativas con escenarios menos negativos en comparación a los anteriores.

- **Proyectos para crecimiento industrial:** No permitir una industria estancada, potencializando a los socios pertenecientes a la misma.
- **Propósitos de Mejoramiento de la Competitividad e Innovación:** Impulsar a los socios a potencializar sus ventajas competitivas y desarrollar técnicas modernas para innovar.
- **Crisis de uno o varios socios:** Ser el respaldo de aquellos socios que pasen momentos difíciles.
- **Gremio poco atractivos:** Empezar a perder socios por no evolucionar, perdiendo expectativas positivas entre los socios.

### Otros Sectores

En este caso se refiere a organizaciones que no son parte primordial de la industria pero tienen relación directa con el desarrollo de la sociedad tal como son las entidades generadoras de conocimiento, organizaciones no gubernamentales, fundaciones sin fines de lucro, etc.

Este sector presenta escenarios que se generan por necesidad, en su mayoría de casos pueden desarrollarse por momentos negativos extremos, desastres naturales, crisis no controlables, etc., aunque no se descarta que también sus escenarios sean en situaciones óptimas en especial organizaciones que nacen con el fin de encontrar el desarrollo regional, por ejemplo la Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional (ACUDIR).



Se han presentado posibles escenarios que permitan el impulso de iniciativas de Asociatividad Clúster, cabe destacar que pueden generarse un sinnúmero de escenarios lo importante es aprovechar para poder desarrollar este modelo de gestión.

### 1.3 Idea Piloto

Definidos el escenario y el promotor de la iniciativa es necesario crear una idea piloto que servirá para la búsqueda de miembros de la Asociatividad Clúster.

La idea Piloto trata de presentar un proyecto experimental detallado sobre el impulso de una Asociatividad Clúster, con la finalidad de crear interés de todos los posibles sectores que pueden ser parte, como son el sector privado, gubernamental, gremial y el generador de conocimiento.

Como carta de presentación es importante que tenga ciertas características:

- **Concreta:** Deberá ser bien delimitado y detallado para que los empresarios perciban el enfoque de la iniciativa.
- **Clara:** La idea no presentará preámbulos innecesarios convirtiéndola de fácil comprensión.
- **Atrayente:** Se desarrollará de tal manera que el empresario se sienta atraído y con el interés en participar.
- **Objetiva:** La meta fundamental de la Asociatividad es la cooperación en un marco de confianza; se deberá proyectar simultáneamente con las cualidades anteriores.
- **Realista:** Su creación se deberá basar en hechos existentes con proyecciones que se puedan cumplir.

La creación de una idea piloto atrayente permitirá que los interesados se conviertan en portavoces de la iniciativa, ampliando el rango de posibles interesados en la misma.



## **PASO 2.- BÚSQUEDA DE MIEMBROS – FASE EMBRIONARIA**

### **2.1 Generalidades**

Inicialmente las empresas existen de forma independiente, y éstas están totalmente desvinculadas.

En esta fase se logra la concentración de los empresarios especializados en una actividad económica particular, con fines comunes y complementarios; iniciándose con la construcción del interés y participación de los miembros, siendo un factor indispensable una idea piloto atrayente para el logro de esta etapa.

En lo que corresponde a este proceso de búsqueda, se debe realizar una evaluación cualitativa e incluso cuantitativa de los miembros, ya que así se podrá determinar además de crear un perfil de cada miembro e identificar sus capacidades y posible aporte al desarrollo del Clúster.

Las entidades de Gobierno están en la obligación de impulsar el desarrollo industrial, a través de políticas que deben ser sociabilizadas y de beneficio mutuo.

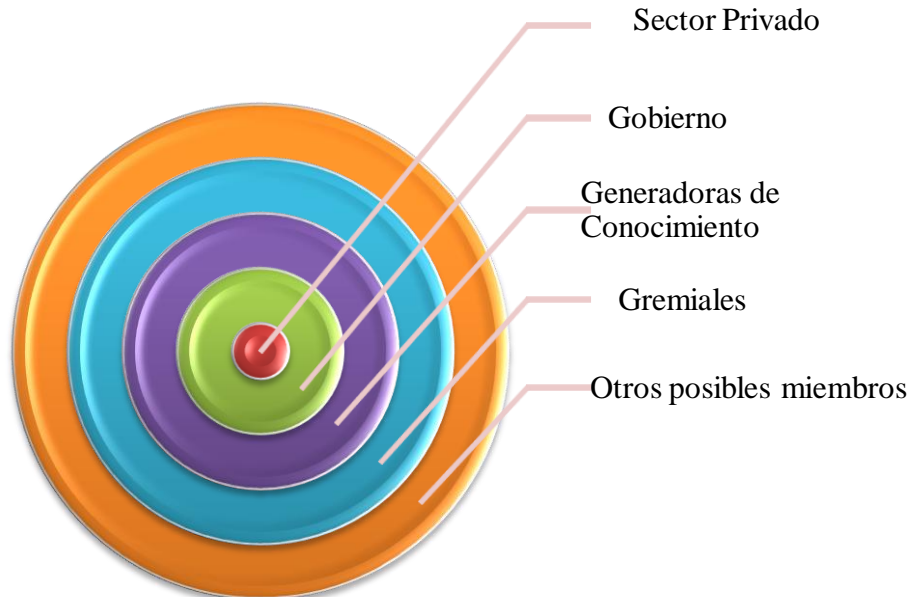
De igual forma las generadoras de Conocimiento, al encontrarse en una época de cambio por la cual se pretende repotenciar a las Universidades, Institutos Tecnológicos, Escuelas Superiores y ciudades del conocimiento; planes que incluyen la vinculación con la sociedad.

Debido a la normativa vigente, en la que es opcional que el sector privado sea parte del sector gremial, ha ocasionado desunión entre ellos consecuentemente existe la necesidad de que los gremios generen e impulsen servicios atrayentes para el sector privado.

### **2.2 Tipos de Miembros**

Sobre los componentes<sup>12</sup> del Clúster se ha determinado como parte al sector privado, gobierno, generadoras de conocimiento y entidades gremiales. Como se puede apreciar en la Ilustración 42:

#### ILUSTRACIÓN 42. MIEMBROS DE UN CLÚSTER



**Fuente:** Tesis “Elaborar una propuesta generadora de grupos asociativos para fortalecer la producción y comercialización de los productos alternativos en Cotacachi” (Rubio, 2011)

**Elaborado por:** Los Autores

**Sector Privado:** Conforman la parte de los empresarios que toman el riesgo de dejar su privacidad para unirse a quienes en algún momento consideraron su competencia y compartir sus conocimientos. Son los creadores de la confianza, conociendo las reglas, formas de financiamiento y funcionamiento.

Es a través de su colaboración cuando se puede determinar el tipo de Clúster que se está realizando. Esta agrupación de empresas relacionadas entre sí, en un mismo sector geográfico, colaborando para ser competitivos conjuntamente, son a quienes se les debe realizar la evaluación sobre sus capacidades productivas y de comercio. Este sector

<sup>12</sup> **Componentes:** Ver CAPITULO I, Numeral 1.9 COMPONENTES DEL CLÚSTER, Página 20





es el que predomina en el clúster ya que sus necesidades son las que se deben satisfacer de forma equitativa e igualitaria.

**Entidades de Gobierno:** Son los encargados de cimentar el desarrollo de la economía, sea de forma local, regional, o nacional y sus esfuerzos deben permitir el impulso y crecimiento de la productividad, competitividad e innovación de las industrias.

Su participación activa es esencial, respaldar al Clúster con políticas, normativas, ordenanzas, incentivos, talento humano, capacitaciones e infraestructura necesaria para el desarrollo.

**Entidades Generadoras de Conocimiento:** Todas las entidades de conocimiento ejecutan investigación la misma que debe ser vinculada a la sociedad, lo mismo que debe ser aprovechada para la aplicación en la industria.

Estas entidades poseen todas las áreas para poder potencializar la industria con ideas innovadoras y proyectos sostenibles, por lo que su presencia es indispensable dentro de la Asociatividad Clúster.

**Entidades Gremiales:** Los entes gremiales, como las Cámaras, son importantes como facilitadores e integradores para el grupo de empresas que quieran conformar el Clúster.

Su presencia es más específica cuando actúan como representantes o intermediarios entre los miembros de la iniciativa con las entidades gubernamentales, pero estos también pueden ser los coordinadores principales de los Clúster, lo que realza la importancia como parte, además que brinda una oportunidad a sus socios para su desarrollo.

### ILUSTRACIÓN 43 TIPOS DE MIEMBROS PARA ASOCIATIVIDAD CLÚSTER



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Los Autores

La participación de cada uno de ellos se ha determinado como fundamental en los Clúster estudiados en el Capítulo II, razón por la que se los ha establecido como primordiales.

### PASO 3.- JUNTA DE FORMACIÓN – FASE EMBRIONARIA

La junta de formación es la reunión a la cual se cita a todos los posibles miembros, de cualquier tipo, para presentar la idea piloto y determinar su participación en la Asociatividad Clúster. En esta fase es importante que el generador<sup>13</sup> de la iniciativa actúe como coordinador, el mismo que deberá llevar un informe de los puntos abordados en la junta con el

<sup>13</sup> **Sectores Generadores De Iniciativas:** Ver CAPITULO III PASO 1.- IMPULSO DE LA INICIATIVA - FASE EMBRIONARIA Numeral 1.2 **Sectores Generadores De Iniciativas**  
Página 71

propósito de que todos los involucrados dispongan de la información, y así empezar de forma coordinada.

La Ilustración 44 determina los puntos o procesos a seguir en la junta y que a continuación se definirán.

#### ILUSTRACIÓN 44. PROCESO DE LA JUNTA



**Fuente:** Investigación de Campo

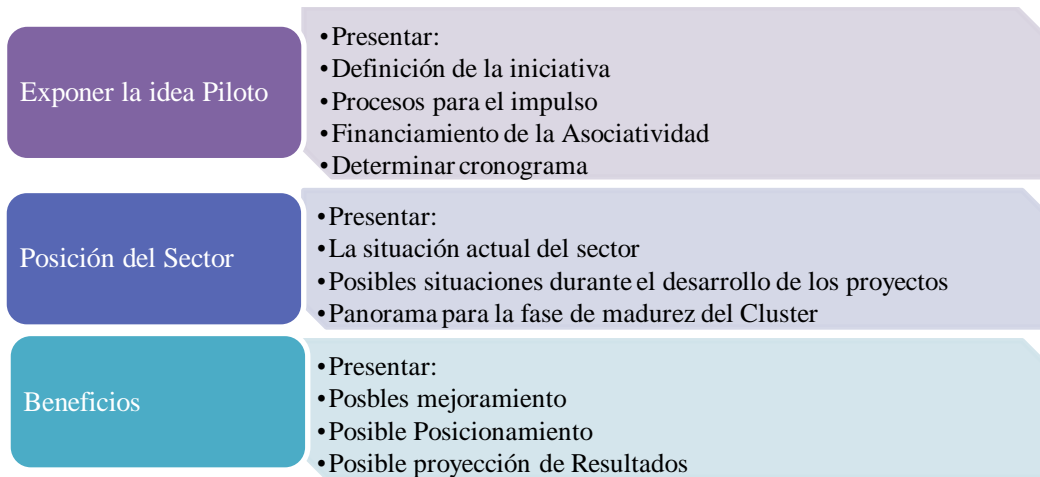
**Elaborado por:** Los Autores

### 3.1 Presentación idea Piloto

El primer punto a exponer a la Junta es la idea piloto<sup>14</sup> que se refiere a exponer proyecto experimental que se analiza por primera vez en forma conjunta con el objetivo de que los asistentes participen, compartiendo sus necesidades, buscando soluciones y de esta forma concluir con resultados que permitan avanzar hacia el desarrollo del Clúster. Para la presentación de la idea piloto se debe tener en cuenta el posible orden y detalle a exponer a la junta:

<sup>14</sup> **Idea Piloto:** Ver CAPÍTULO III PASO 1.- IMPULSO DE LA INICIATIVA - FASE EMBRIONARIA Numeral 1.3 **Idea Piloto** Página 74

## ILUSTRACIÓN 45 SECUENCIA PARA LA PRESENTACIÓN DE LA IDEA PILOTO - EJEMPLO



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Los Autores

Por lo tanto, presentar la idea piloto no es más que detallar el proyecto o idea que se propone impulsar con la finalidad de obtener información sobre el impacto que causará a los miembros, sus procesos individuales, capacidades técnicas y financieras, así como de los beneficios que se obtendrán, permitiendo que los asistentes puedan tomar decisiones sobre su participación y ajustar los puntos necesarios para iniciar con la formación del Clúster.

### 3.2 Levantamiento de Necesidades

Es la primera etapa de participación de los interesados en ser parte del Clúster compartiendo sus necesidades y experiencias; teniendo claro que este proceso está estrechamente relacionado con la determinación de los objetivos para el Clúster.

Un método para el levantamiento de necesidades es a través de una lluvia de ideas, determinando reglas y dejando claro que en esta etapa, al exponer las ideas aún no se extraerán conclusiones. Todos los involucrados deberán compartir sus problemas y necesidades existentes, las mismas que deberán ser enlistadas, registradas y depuradas. Una fuente de información para esta etapa es un análisis del entorno de cada

miembro, para ello es recomendable uso del modelo de las cinco fuerzas de Porter<sup>15</sup>.

### 3.3 Creación de la Problemática

Una vez enlistadas, organizadas y depuradas las necesidades de los miembros se procede con la creación de la problemática. En términos generales, problemática es una necesidad no satisfecha, es una situación no deseable que resta bienestar. Así que, para determinar la problemática se puede usar el esquema CPC que significa Causa, Problemática y Consecuencias. (Nuncia, 2011)

Por lo tanto, de la lista depurada de necesidades antes obtenida se analizan las causas por las que se dieron o se dan y en base a esto se puede crear la problemática como lo muestra la Ilustración 46; y de esta forma poder determinar una soluciones que se convertirán en los objetivos para el Clúster.

#### ILUSTRACIÓN 46. ESQUEMA PROBLEMÁTICA A TRAVÉS DE CPC



**Fuente:** Sitio Web Cayéin.com

**Elaborado por:** Los Autores

En este proceso es importante poder identificar cuál realmente es la causa y así no confundir con la consecuencia, ya que durante esta fase se presenta la relación causa-efecto que existe entre ellas.

### 3.4 Generación de Objetivos Prioritarios

<sup>15</sup> **Cinco Fuerzas de Competitividad de Porter:** Ver CAPITULO III Numeral 3.3 GENERALIDADES Numeral 3.3.1 **Cinco Fuerzas de Competitividad de Porter** e **ILUSTRACIÓN 31. CINCO FUERZAS DE COMPETITIVIDAD** Página 60.

Los objetivos son las metas a alcanzar, definidos a través de las necesidades y la problemática, deben tener cierto grado de complejidad. Este momento se tiene claro lo que se quiere lograr de manera conjunta entre los miembros del Clúster. Para poder determinar los objetivos se debe tomar en cuenta las siguientes características:

#### ILUSTRACIÓN 47. CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS



**Fuente:** Documento de Web “Creación de objetivos en la Organización: Grandes Pymes” (Aubert, 2011)

**Elaborado por:** Los Autores

Los objetivos tienen que:

- ser claros, es decir que tienen que ser entendibles para todos los involucrados.
- presentar relevancia, es decir, que todos los miembros realmente deseen cumplirlos.
- ser significativos, o en otras palabras que valgan la pena.
- ser determinados para el cumplimiento en un tiempo.
- ser alcanzables, es decir, que cada uno de los miembros creen que podrán con su cumplimiento.

La Ilustración 47 muestra las características necesarias para definir los objetivos; pero es importante agregar que éstos deben ser entendidos y compartidos por cada uno de los miembros del Clúster con el propósito de que todos cumplan con su compromiso con el desarrollo del Clúster, para evitar ambigüedades.



### 3.5 Homogeneidad

En la búsqueda de miembros se debe realizar una evaluación a éstos para identificar sus capacidades, posteriormente existe un proceso de homogenización<sup>16</sup>, es decir, se depuran los socios a través de la delimitación de los rangos en las variables aplicadas para la aceptación de posibles integrantes. Por ejemplo, si se establece que las empresas del sector privado participantes pueden tener hasta un máximo de 30 obreros, en una primera instancia, y el objetivo del Clúster es la especialización de la mano de obra; cubrir el costo individual por obrero con un fondo común para una empresa de 10 trabajadores será mayor que para una empresa con 30 o más, en este caso se puede determinar que los participantes deben tener un rango de obreros entre 10 a 15.

Es decir lo que realmente se busca es la homogeneidad<sup>17</sup> de los participantes, de sus bienes y servicios que producen, y de su aporte al Clúster. Es de gran importancia este proceso ya que caso contrario se dificultaría coordinar los objetivos y generar desconfianza al interior de la iniciativa.

### 3.6 Identificación Iniciativa Necesitada

Este es el momento en el que se concreta, con los participantes de la junta, la razón por la que han asistido, en otras palabras; una vez determinados los objetivos comunes, se procede con la conjugación de la idea piloto con la iniciativa de Asociatividad Clúster que todos están dispuestos a impulsar.

Se procede a la conexión de todo lo que se ha venido realizando en la junta, de una manera organizada y coherente, sobre todo anteponiendo el objetivo común que los une para identificar la iniciativa necesitada.

---

<sup>16</sup> **Homogeneización/Homogeneizar** (Real Academia Española, 2014) “Hacer homogéneo, por medios físicos o químicos, un compuesto o mezcla de elementos diversos.” Es decir, igualar elementos.

<sup>17</sup> **Homogeneidad/Homogéneo** (Real Academia Española, 2014) “Dicho de un Conjunto: Formado por elementos iguales.”



La identificación de la iniciativa necesitada para finalmente poderla concretar de forma clara y precisa logrando especificar actividades, jerarquías, los tipo de aporte que se debe realizar, los tiempo de ejecución, entre otros. Una manera precisa de identificar la iniciativa es determinando con claridad el tipo<sup>18</sup> de cooperación que se pueden presentar para la formación de un grupo asociativo, es decir, cooperación vertical<sup>19</sup> y horizontal<sup>20</sup>.

### 3.7 Acuerdos para la Formación del Clúster

El punto final a tratar en la junta, es especificar y clarificar acuerdos entre los miembros que han aceptado la formación del Clúster. Es decir, en este momento es cuando los participantes de la junta ya conocen el proyecto experimental, los posibles beneficios, han compartidos sus experiencias y necesidades, generaron objetivos, delimitaron las variables para la participación, determinaron el tipo de Asociatividad Clúster, ahora deben tomar la decisión definitiva de ser o no parte de esta iniciativa a impulsar. Para esto deben tomar en cuenta los dos principales parámetros para la Formación del Clúster:

- **Compromiso:** Al tener conocimiento total de lo que conlleva el estar involucrado en el impulso y desarrollo del Clúster, los miembros que han aceptado entrar en la iniciativa, deben formar acuerdos que garanticen su permanencia, junto con un continuo esfuerzo de desarrollar el Clúster. Entre esos acuerdos, primordialmente, está el compromiso de cada uno de los miembros de trabajar por el desarrollo del clúster y sobre todo el compromiso de trabajar conjuntamente con el resto de miembros socios.
- **Confianza:** Entre todas las actividades que realicen para desarrollar el Clúster, lo fundamental será el trabajo continuo en la

---

<sup>18</sup> **Tipos de Clúster:** Ver CAPITULO I ILUSTRACIÓN 5. COOPERACIÓN VERTICAL Pág. 12 Pág. 13

<sup>19</sup> **Clúster Vertical:** (Vegas, 2008) Unión de empresas que se encuentran en la misma cadena productiva formando una relación de complementación, es un vínculo entre cliente proveedor.

<sup>20</sup> **Clúster Horizontal:** (Vegas, 2008) Unión de empresas que individualmente compiten en la misma actividad o servicio; es decir forman una relación de competencia.





confianza entre los miembros, caso contrario cualquier esfuerzo no rendirá los resultados esperados. La confianza es el común denominador de cualquier actividad y negocio que se formule en el Clúster.

## **PASO 4.- FORMACIÓN DEL CLÚSTER – FASE EMBRIONARIA**

Es el punto de partida formal del Clúster; desde este momento la iniciativa pertenece a todos los miembros y no de quien impulsó la idea piloto. Al formalizar la situación del Clúster se van a presentar barreras que se resolverán de forma conjunta.

Las estructuras necesarias para formar inicialmente el Clúster se deben clarificar antes de su puesta en marcha, es por ello que se encuentra aún en la fase embrionaria; al ser parte de esta fase se presentarán formas y metodologías que permitan la estructuración organizativa, administrativa y normativa de la iniciativa Clúster.

### **4.1 Estructura<sup>21</sup> Normativa**

Dentro de la formalización del Clúster es importante establecer su estructura normativa conformada por los principios; conjunto de valores reguladores de la vida del Clúster, usados para cumplir la misión y visión respectivamente. Conjuntamente con lo anterior se crean los estatutos que se referirán a las doctrinas básicas determinantes para los miembros del Clúster con el fin de conseguir un funcionamiento efectivo y exitoso del mismo. Establecida la estructura normativa se usaran como soporte para determinar las estructuras organizativas y administrativas.

### **Principios<sup>22</sup> Para Asociatividad Clúster**

Teniendo la necesidad de instaurar normas para el desarrollo de la iniciativa, se indicarán sus características básicas para poder crear una declaración de principios práctica y efectiva. A los principios se los

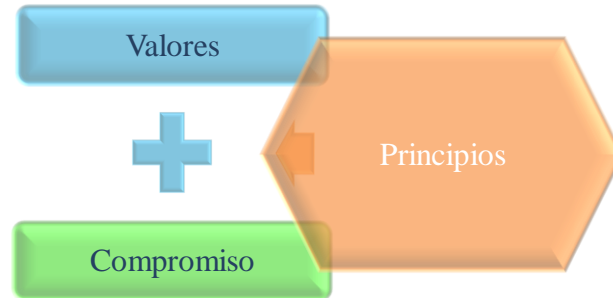
---

<sup>21</sup> **Estructura** (Real Academia Española, 2014) “Distribución de las partes del cuerpo o de otra cosa.”

<sup>22</sup> **Principios:** (Real Academia Española, 2014) “Normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta.”

desarrolla como enunciados estructurados por valores más un compromiso de por medio, estos deben ser orientados a los actores del clúster.

#### ILUSTRACIÓN 48. CONFORMACIÓN DE LOS PRINCIPIOS



**Fuente:** Sitio Web de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú

**Elaborado por:** Los Autores

Al desarrollar los principios se debe evitar que sean:

- Permisivos así como limitadores
- Deseos irreales
- Basados en creencias relativas
- Escasos ni excesivos, un promedio entre cinco a diez como máximo.

#### Características

Las principales características para determinar principios son:

- ✓ Reales
- ✓ Realizables
- ✓ Honestos
- ✓ Estables
- ✓ A Largo Plazo
- ✓ Éticos
- ✓ Respetuosos y Responsables con el ser humano
- ✓ Respetuosos y Responsables con la autonomía de los actores del Clúster

De esta forma, cabe resaltar que no existe metodología sistemática para la formación de los principios ya que se determinan por las acciones y



conducta, pero se han presentado parámetros para su creación identificando a los principios como pilares de la estructura del Clúster.

### **Estatutos<sup>23</sup> Para Asociatividad Clúster**

Los estatutos son guías que facilitarán la toma de decisiones, ya que a través de éstos los altos directivos pueden tratar de determinar la conducta de los niveles inferiores.

Los estatutos son lineamientos que permitirán establecer procedimientos para la estructura jerárquica del Clúster; es decir, en base a los estatutos se podrán identificar las actividades que cada miembro del Clúster deberá desempeñar.

### **Características**

Los puntos básicos que caracterizan la definición de los estatutos son:

- Debe ser comprensible, es decir, su redacción debe contener palabras simples para su fácil entendimiento.
- Deben ser precisos, es decir, debe expresar la idea o propósito exacto.
- Deben ser flexibles, es decir, deben adaptarse a los cambios internos y externos, o cuando se considere necesario modificarlos.
- Deben ser alcanzables, es decir, que cada involucrado pueda cumplirlos en su totalidad.

Un factor importante, es que los estatutos deben ser comunicados continuamente, por la posibilidad del ingreso de nuevos miembros al Clúster.

Además de que deben ser revisados habitualmente, en caso de que se presente la necesidad de modificarlos.

### **Misión**

---

<sup>23</sup> **Estatutos:** (Real Academia Española, 2014) “Establecimiento, regla que tiene fuerza de ley para el gobierno de un cuerpo.”



En cualquier tipo de organización, la misión define la razón de su existencia enfocándose en el presente con la finalidad de cumplir en su entorno lo que hace y para quién lo hace.

Pero su formación, es algo más complicada que responder ¿por qué existe?; se fundamenta en términos profundos de la organización como su historia, la idea inicial del impulsor, los recursos que tiene, entre otros. En definitiva, tiene que estar vinculada a la realidad tanto inicial como actual de la organización.

Definir la misión es de vital importancia porque de esta manera cada miembro involucrado recordará y reforzará su compromiso con los demás miembros del grupo así como con el Clúster como tal.

### **Visión**

Por su parte, la visión define hacia dónde quiere ir la organización enfocándose en el futuro con la finalidad de guiar, controlar e impulsar a la organización en el cumplimiento de lo que quiere convertirse.

Su formación se fundamenta en términos de nuevas e innovadoras tecnologías, en las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes así como del mercado, entre otros. Por lo tanto, tiene que ser realista y alcanzable con el compromiso de luchar por lograr su cumplimiento.

Su importancia en el Clúster afianzará la permanencia de los miembros recordando sus objetivos comunes, que permitieron su unión y colaboración.

### **Financiamiento**

Se entiende por financiamiento al mecanismo por el que se obtienen recursos monetarios para poder llevar a cabo un proyecto o actividad económica. Para continuar con el proceso de formación del Clúster es necesario que se determinen con claridad la manera económica en que se impulsará y se mantendrá el Clúster.



Se puede optar por un financiamiento interno<sup>24</sup> o externo<sup>25</sup>, la decisión de cuál es el adecuado para el Clúster dependerá de la solvencia de los miembros y su grado de aceptación sobre el nivel de endeudamiento, y lógicamente la cantidad de dinero que necesita el proyecto para su impulso; además se debe identificar el tiempo al que se pretende dirigir el financiamiento, si es a largo, mediano o corto plazo.

#### 4.2 Estructura Organizativa y Administrativa

Se debe tener presente la correlación directa existente entre ambos tipos de estructuras, ya que la estructura administrativa dependerá mucho de la formación de la estructura organizativa, lo que garantizará alcanzar éxito en la determinación de los mismos.

**Estructura Organizativa** se refiere al marco funcional necesario para el desarrollo sistemático y organizado de una agrupación.

Las principales razones para crear una Estructura Organizativa son:

- **Compromiso con la iniciativa:** Los miembros al ser tomados en cuenta como parte fundamental de la iniciativa, asumen un vínculo de lealtad y compromiso con la misma.
- **Unión de los miembros:** Al ser una de las decisiones conjuntas permite que los miembros se acoplen y se conozcan, facilitando futuras tomas de decisiones.
- **Lineamientos claros:** Conocer la manera de proceder es necesaria para evitar incertidumbre con los socios, además de que evita desconfianza entre los miembros.
- **Crecimiento:** Cuando una agrupación comienza a crecer y no se tiene una organización, la posibilidad de fracaso asciende; hay que evitar que el crecimiento en vez de ser una oportunidad se convierta en una debilidad.

---

<sup>24</sup> **Financiamiento Interno:** Es aquel que proviene de los miembros socios del Clúster. Se da a través de aportaciones ya sea mediante cuotas o un aporte único. Su forma dependerá de la decisión conjunta que se haya tomado.

<sup>25</sup> **Financiamiento Externo:** Es aquel que proviene de fuentes externas a los socios, es decir préstamos bancarios o incluso a través de la participación de los miembros externos tales como entes gremiales o gubernamentales.



- **Distribución de funciones:** El sobrecargar funciones sobre un mismo miembro puede ser nocivo para la confianza creada en los socios.

### **Tipos de Estructuras Organizativas**

Los tipos de estructuras se basarán directamente de elementos tales como:

- Un tipo de administración
- Distribución del trabajo, y
- Reglamentación de funciones organizativas

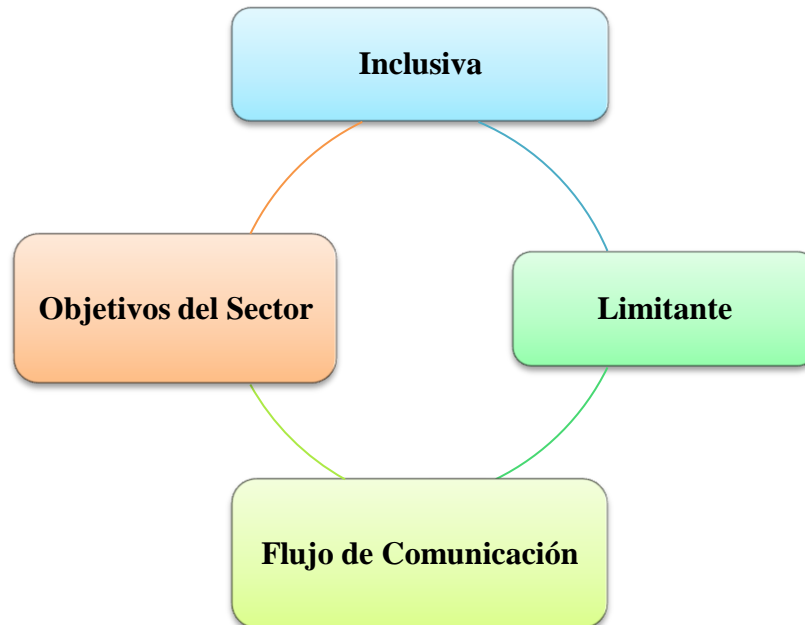
La formación de la estructura organizativa será de acuerdo a los lineamientos que se hayan determinado inicialmente en la asamblea, dirigiéndose primordialmente al cumplimiento de los objetivos definitivos. Pero en general se conocen los siguientes tipos de estructuras organizativas básicas.

- **Estructura Lineal o Jerárquica:** Se caracteriza por tener un director general, existiendo supervisión directa y centralizando el poder ya que no existe especialización de funciones, es decir, cada empleado recibe órdenes de un sólo jefe.
- **Estructura en Línea y Staff:** Tiene las características de la estructura organizativa lineal, complementando una relación de consulta y asesoramiento, o en otras palabras staff.
- **Estructura Funcional:** Su principal característica es la especialización; es decir, los empleados reciben órdenes de diferentes jefes, cada uno que es experto en su cargo.

Dentro de la Asociatividad Clúster se debe tener en cuenta la participación de distintos sectores que aportan dentro de la iniciativa, necesitando tener su correspondiente representación, por lo tanto van a aspirar ser parte importante de la estructura.

La Ilustración 49 muestra los parámetros que se van a tener en cuenta para desarrollar una estructura eficiente y efectiva:

**ILUSTRACIÓN 49. PARÁMETROS PARA CREACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**



**Fuente:** “Estructura Organizativa” de Editorial Vértice  
**Elaborado por:** Los Autores

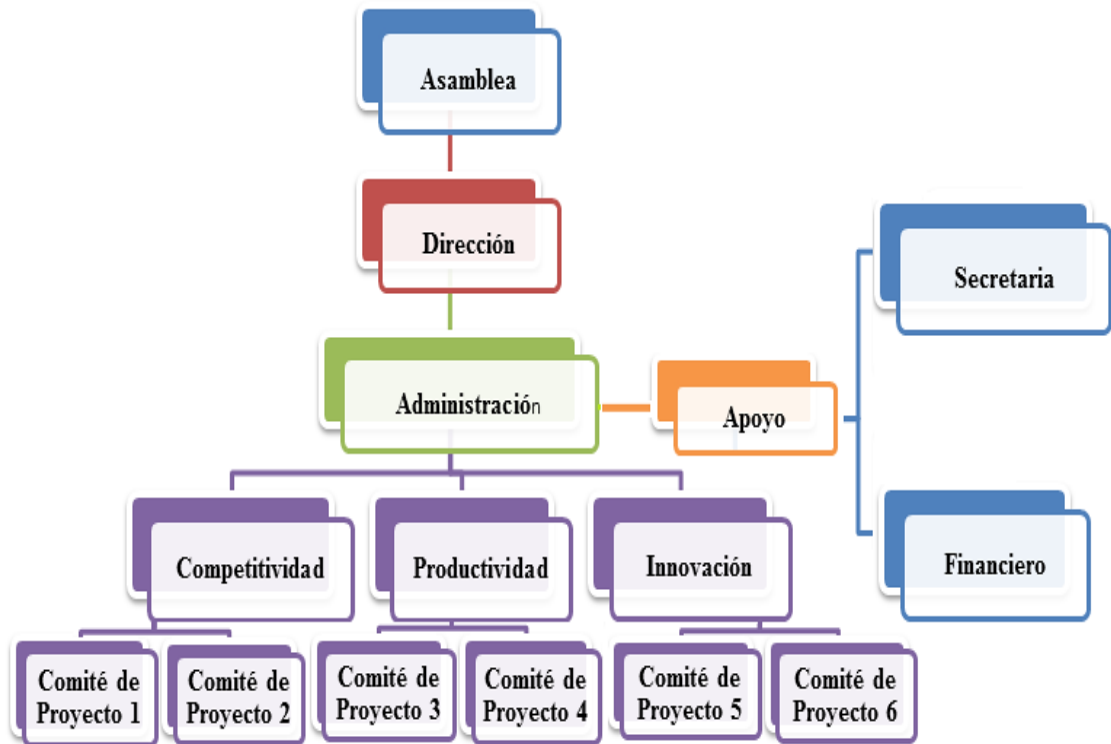
- Inclusiva/Tamaño: Contemplará a todos y cada uno de los miembros para que sean partícipes dentro de la estructura.
- Limitante: Se deberá estructurar de tal forma que los distintos grupos, al desarrollar sus funciones, no interfieran en las actividades de otros.
- Flujo de Comunicación: Entre más larga la estructura, más se dificulta la forma de comunicación entre todas las partes de la misma.
- Objetivos del Sector: La vinculación de éstos, determinará las partes de la estructura necesaria para cumplirlos con éxito.

A continuación, se presentará una estructura organizativa y administrativa modelo para una iniciativa, en base a lo antes determinado.

Este modelo de estructura recopila en su mayoría a los actores del clúster, y está basada en tres ejes principales de desarrollo como son la

Competitividad, Productividad e Innovación que son los objetivos esenciales de las iniciativas Clúster.

### ILUSTRACIÓN 50. MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA UN CLÚSTER



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Los Autores

Como toda organización la Asamblea esta sobre todas las funciones de la iniciativa, esta asamblea elige un directorio que los representa y que está conformado por todos los sectores con actores como el sector privado, sector gubernamental, sector gremial y el sector de los entes generadores de conocimiento.

La iniciativa tiene una administración que deberá constar de un representante y un grupo de apoyo a la misma. A continuación se tendrá los ejes de desarrollo de las iniciativas que serán grupos de trabajo en búsqueda de mejoramiento de Competitividad, Productividad e Innovación, en las que se formaran los proyectos necesarios para beneficiar a los miembros del Clúster.



**Estructura Administrativa** trata sobre las cualidades que deberá tener la administración de la iniciativa de Asociatividad Clúster.

Las razones para tener una Estructura Administrativa son:

- **Distribución de la autoridad y responsabilidades:** El ejercer un cargo dentro de la Asociatividad debe ser de mucha responsabilidad con las acciones que se realicen bajo el mismo.
- **Control y Supervisión:** El éxito de las actividades que se realicen no sólo dependerá del empeño que se le ponga sino también de una supervisión y control adecuados.
- **Cadena de Comandos:** Definir la toma de decisiones, puestos de trabajo, disposición de recursos, agilizará la realización de las actividades dentro del Clúster.

### **Dirección<sup>26</sup> Administrativa**

Es la encargada de realizar acciones de toma de decisiones, supervisión, motivación, comunicación y coordinación de esfuerzos para que sus subordinados alcancen los objetivos organizativos. Por lo que se puede determinar que sus funciones básicas son las que se muestran en la Ilustración 51.

#### **ILUSTRACIÓN 51. FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**



**Fuente:** Sitio Web de la Procuraduría general de la Nación de Guatemala (PGN, 2014)

**Elaborado por:** Los Autores

### **Tipos de Administración**

Además de clarificar lo que corresponde la dirección administrativa, es importante identificar los tipos de administración existentes para que se conozca con claridad las funciones que se desempeñarán.

<sup>26</sup> **Dirección:** (Real Academia Española, 2014) “Consejo, enseñanza y preceptos con que se encamina a alguien.”.



Básicamente se conocen tres tipos de administración:

- **Administración Pública:** Es un sector integrante de la actividad gubernamental, es decir, coordina y dirige actividades del Estado para el cumplimiento de objetivos para el País (Administración en Teoría, 2009).
- **Administración Privada:** Es el sistema que dirige y coordina actividades de un grupo de personas para lograr los objetivos comunes para obtener satisfacción de necesidades y beneficios para la organización. (Administración en Teoría, 2009)
- **Administración Mixta:** Es el sistema que incluye tanto dirección del sector público como privado; aunque también se le llama mixta considerando el aporte de iniciativa, es decir, aquella organización cuyo capital se por aporte público y privado, tiene una administración mixta.

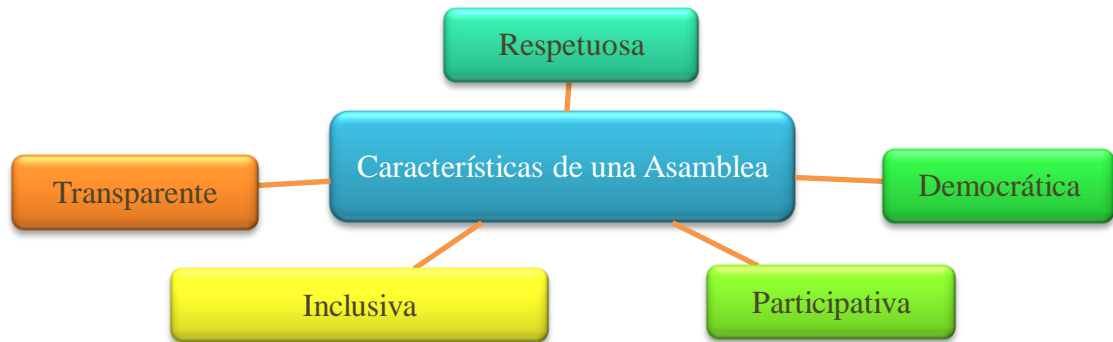
#### 4.3 Funciones Organizativas

Se definirán las funciones basándose en la estructura organizativa del Clúster planteada como modelo. Vamos a definir cada una de las partes de la misma:

##### **Asamblea**

Es la reunión de todos los miembros actores de la iniciativa clúster, la misma que es la máxima instancia de debate y toma de decisiones. Para que una asamblea se lleve con efectividad debe cumplir con las siguientes características:

## ILUSTRACIÓN 52. CARACTERÍSTICAS DE UNA ASAMBLEA



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Los Autores

La Asamblea del Clúster desempeñará funciones esenciales para la administración y orientación que va a tener nuestro clúster.

Sus principales funciones:

- Definir los objetivos para el clúster
- Instaurar o Remover a sus representantes en el directorio y demás cargos
- Tomar decisiones relevantes para la vida de la iniciativa.
- Determinar tipo de aporte y financiamiento
- Aprobar informes, presupuestos y demás aportaciones
- Aprobar el ingreso de nuevos miembros

### Directorio

Se refiere a un grupo de representantes de todos los sectores de la iniciativa que velaran por el desarrollo de un clúster exitoso, equitativo y responsable. El directorio deberá cumplir con las siguientes características esenciales para no perder la confianza de quien los designa, en este caso, la asamblea:

- Lealtad
- Equitativo
- Objetivo
- Transparente



El directorio tendrá que planificar, supervisar, evaluar acciones y resultados además tienen la responsabilidad de crear las políticas necesarias y los presupuestos para el desarrollo del Clúster, así como la obligación de representar a todos los participantes de la iniciativa y lograr que se cubran la mayoría de sus necesidades.

Sus miembros serán electos de forma democrática por la asamblea, se recomienda que todos los sectores sean representados conformando un 60% del sector privado, 15% sector gubernamental, 15% sector entes generadores de conocimientos, 10% del sector gremial. Al comenzar los clúster no siempre serán numerosos es así que se puede omitir la existencia de un directorio y ser la Asamblea la que desempeñe estas funciones.

Los directorios deben tener la versatilidad de evolucionar de acuerdo al incremento de miembros de la iniciativa.

### **Administración**

La sección de administración del clúster es la encargada en la gestión de técnicas o herramientas necesarias de planificación, dirección, organización y control de todos los recursos, actividades o negocios que posea y desarrolle la iniciativa para alcanzar sus objetivos planteados. Esta sección es muy compleja, de mucha responsabilidad y al igual que el directorio debe evolucionar con la incorporación de nuevos miembros a la iniciativa.

Dependiendo del tamaño del clúster esta sección se podrá ampliar pero siempre va a ser necesaria su existencia, siguiendo el modelo planteado en la estructura se considera que debe existir:

- **Gerente:** Los clúster al ser conformada por varias empresas y sectores con autonomía, va a ser necesario una persona que se dedique administrar nuestra iniciativa, la misma que se recomienda no sea parte de ninguno de la empresas miembros ya que se puede crear desconfianza dentro de la iniciativa. Este gerente debe



ser elegido por la Asamblea y propuesta por el Directorio del Clúster.

- **Grupo De Apoyo:** Como se indicó tanto como la estructura debe evolucionar de acuerdo a la cantidad de miembros y de objetivos planteados por lo que al comenzar tal vez el gerente pueda realizar estas acciones pero con el crecimiento sea de miembros, objetivos, etc.; el gerente va a necesitar apoyo en la parte financiera y en la organizativa.

La administración de los clúster debe poseer ciertas cualidades:

- **Conocimiento:** Para administrar las iniciativas Clúster se requiere saber cómo afrontar barreras y aprovechar las oportunidades, debido a la complejidad que se genera al momento que todos los actores tienen independencia y autonomía para la toma de decisiones.
- **Liderazgo:** estar al frente de más líderes empresariales no solo es un reto para el gerente sino una responsabilidad muy alta ya que todos buscan beneficio individual y común al mismo tiempo.
- **Delegar:** Si el saber afrontar a más líderes es un reto, delegarles funciones se convertirá en una misión que debe desarrollarse con mucha actitud.
- **Motivación:** El camino de los clúster puede presentar barreras y hacer que los miembros pierdan interés en el mismo, el gerente debe tener la capacidad para motivar a todos sus actores
- **Saber Negociar:** Todos los miembros del sector privado pertenecientes a la iniciativa buscan hacer negocios, el gerente tendrá que conocer cómo cubrir esta necesidad.
- **Emprendedor – Innovador:** Tener esta visión descrita en la definición de Asociatividad Clúster.
- Además debe tener las cualidades primordiales del administrador como ser comunicativo, honesto, perseverante y responsable.



La sección administrativa debe ser independiente al momento de desarrollar sus roles.

### **Grupos De Trabajo:**

Son conjuntos de miembros mutuamente responsables encargados de generar estrategias y planes a través de sus experiencias y trabajo conjunto con la administración para cubrir las necesidades de la iniciativa. Se ha determinado los tres grupos esenciales que debe existir en un Clúster:

1. Grupo de trabajo por la Productividad: encargados de mejorar este indicador que determina nuestra capacidad efectiva de producción, relacionando la cantidad producida con la cantidad de recursos utilizada.
2. Grupo de trabajo por la Innovación: delegados para lograr que los miembros puedan crear valor agregado dentro de sus empresas y productos o servicios.
3. Grupo de trabajo por la Competitividad: grupo enfocado en hallar mejores condiciones para que los miembros de la iniciativa sean competidores líderes en el mercado. Esta agrupación dependerá también del desarrollo que tengan los dos grupos anteriores.

Estos grupos deben tener un trabajo directo con el gerente del clúster y de forma conjunta generar planes y estrategias mediante proyectos para que se alcance a cubrir las necesidades de los miembros de la iniciativa.

Todo lo que realicen será supervisado y tendrá que cumplir un cronograma de actividades.

Para ser integrante de los grupos de trabajo se debe tener compromiso para buscar y solucionar la problemática de los miembros del clúster, esto llevará a usar tiempo de los participantes de esta agrupación, que tendrán que conocer sobre la realidad de estos temas dentro de la industria, lo que conlleva a tener una relación directa con los miembros de la iniciativa



manteniéndonos en un marco de confianza y respeto. Estos grupos deberán abarcar también de todos los sectores del Clúster, entes gubernamentales, gremiales y generadores de conocimiento. Los resultados en estos grupos de trabajo, generan los proyectos que deberán tener planes operativos los mismos que se desarrollara a través de Comités de Proyectos.

### **Comités De Proyecto**

Son los que ejecutan planes operativos derivados de las estrategias determinadas por los grupos de trabajo. Se pueden manejar varios comités de proyectos a la vez y estarán supervisados por el gerente de la iniciativa.

Los integrantes pueden ser los mismos de los grupos de trabajo o se puede delegar a nuevos miembros comprometidos para el éxito de los proyectos, cabe señalar que no hay una norma que limite la cantidad de miembro de un grupo, pero se recomienda ser coherentes con la cantidad de participantes de estas agrupaciones. Al igual que los grupos de trabajo, los comités de proyectos también pueden tener como soporte a todos los actores del Clúster. El éxito dependerá mucho de los comités de trabajo, por lo que deben tener en cuenta cada uno de esos pequeños motores que son los proyectos y la responsabilidad que conlleva. Siempre se debe tener presente que toda reacción que tengamos no solo será individual sino para todos los miembros del Clúster.

### **4.4 Flujo grama**

En base a la estructura propuesta con sus respectivas funciones administrativas se determinara el siguiente flujo grama:

**TABLA 5. SIGNIFICADO DE FORMAS DEL FLUJO GRAMA**

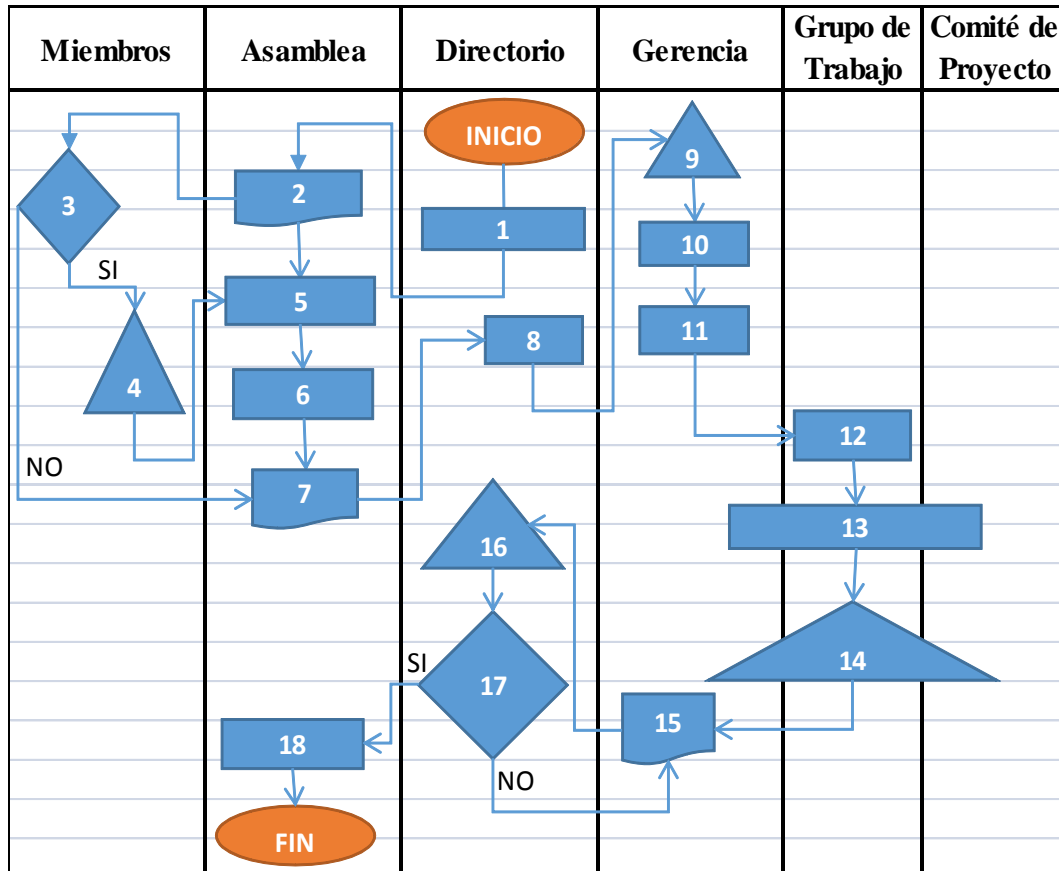
En Donde:					
1	Convocar Asociados	11	Determinar Grupo de Trabajo		
2	Invitación Asamblea	12	Planificación Grupo de Trabajo		
3	Decisión de Participar	13	Ejecutar Plan		
4	Análisis o Identificación de Necesidades	14	Control		
5	Recepción de Necesidades	15	Informe de los Resultados		
6	Definir Prioridad	16	Analizar Informe		
7	Firma de Acuerdo	17	Aprobación		
8	Determinación de Objetivos	18	Presentación Respuesta		
9	Analizar Objetivos				
10	Posible Solución				

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Los Autores



**ILUSTRACIÓN 53. FLUJO GRAMA DE FUNCIONES ORGANIZATIVAS DE UN CLÚSTER**



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Los Autores

**PASO 5.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL CLÚSTER – FASE DE CRECIMIENTO**

**5.1 Generalidades**

Se entiende por planeación estratégica a la formación, desarrollo y ejecución de un conjunto de acciones junto a la asignación adecuada de recursos, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.

Establecer la planificación estratégica para el Clúster es de mucha importancia ya que a través de ésta se podrán trazar los caminos que proporcionarán el cumplimiento de los objetivos y metas, mejorando la competitividad a través de la búsqueda continua de innovación. Además de que facilitará la toma de decisiones conjuntas para el crecimiento del Clúster, ya que es una herramienta que permite analizar situaciones

actuales para poder anticiparse a situaciones futuras. Para comprender con claridad lo que se refiere como planificación estratégica, se definen ciertas características primordiales:

- Una planificación estratégica es objetiva y sistemática, es decir, se basa en el cumplimiento de los objetivos comunes del grupo, siguiendo un conjunto ordenado de procedimientos y normas ya establecidos.
- Es una herramienta de medición, ya que permite identificar la situación actual de la organización así como posibles situaciones futuras.
- Se realiza basándose en la misión, visión, los objetivos e informes financieros; permitiendo que sea única para cada organización.

**ILUSTRACIÓN 54. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**



**Fuente:** "Manual de Planeación Estratégica" de Martin G. Álvarez Torres

**Elaborado por:** Los Autores

## 5.2 Análisis Interno de la Industria

Realizar un análisis interno de la industria es identificar tanto las fortalezas como las debilidades de la misma para poder desarrollar su actividad de manera segura y eficiente; pues se podrá conocer la capacidad y recursos disponibles del Clúster para lograr sus objetivos así como de mantener y desarrollar su ventaja competitiva.



Luego de haber determinado la estructura normativa del Clúster, es de gran importancia definir, dentro del plan estratégico un análisis interno de la Industria.

### **Metodologías**

Lo primero que se debe hacer es determinar la identidad del Clúster. Cabe aclarar que todo lo que corresponde a la estructura normativa es diferente a la identidad de la iniciativa; al hablar de identidad se refiere a:

- La edad del Clúster; es decir, a la etapa o fase en la que se encuentra de su ciclo de vida.
- El Tamaño, es decir, a la cantidad de miembros que hasta este momento se encuentran en el Clúster, así como el tipo de miembros que participan.
- La Actividad, se refiere a saber con claridad los servicios y/o productos que ofrece.
- El espacio geográfico, pues se sabe que Clúster es la unión de empresas en un espacio geográfico, por lo que es imprescindible identificar su ámbito geográfico en el que se encuentra.
- La forma jurídica, es decir, determinar con claridad el tipo de Clúster que se está desarrollando.

Al determinar la identidad del Clúster se deberán identificar sus recursos, englobando varias definiciones de recursos empresariales, es decir, se puede determinar como recurso a los activos materiales, financieros, e incluso al talento humano. Por lo que es necesario determinarlos de manera separada, es decir, por un lado los recursos tangibles y por otro aquellos intangibles.

Ya establecidos los recursos se procede con la identificación de las capacidades, entendiéndose a ésta como la habilidad de los recursos para llevar a cabo una actividad. De la misma forma se deberá dividir en análisis de las capacidades en funcionales, es decir aquellas funcionales y las culturales.



Complementando a la determinación de la identidad, recursos y capacidades; se puede utilizar el método de la Cadena de Valor de Porter, la misma que está definida al inicio del presente Capítulo.

### **5.3 Análisis Externo de la Industria**

El Análisis Externo, o análisis del entorno, es identificar las oportunidades y amenazas que se pueden presentar para el Clúster, con la finalidad de reconocer los cambios que se darían en el entorno y que están fuera del control propio pero que al conocerlos se podrá adaptar o incluso poder predecirlos.

Es importante realizar un análisis externo pues éste complementa al análisis interno, además de que al encontrarse en un mundo globalizado los cambios en el entorno son frecuentes e inevitables.

Para proceder con el análisis externo se deben tomar en cuenta las industrias existentes en el entorno, y de la misma forma como en el análisis interno, se debe identificar la etapa del ciclo de vida en el que se encuentra el Clúster.

#### **Metodologías**

Un método para realizar el análisis externo es siguiendo los siguientes pasos (CreceNegocios, 2009):

1. Determinar fuerzas claves del entorno: Son fuerzas que afectarían o podrían tener influencia con el curso del Clúster. Específicamente se clasifican en fuerzas económicas, culturales, sociales, demográficas, ambientales y políticas, gubernamentales y legales, tecnológicas y las fuerzas de acción directa. Además de estos pasos se deberá tener en cuenta un entorno micro, es decir, clientes fijos y potenciales, la competencia, los intermediarios y los proveedores. Siempre teniendo claro el tipo de Clúster que se está desarrollando.



2. Determinar fuentes de información: Determinar las fuentes de donde se obtendrá la información requerida; sabiendo que hay las fuentes primarias y las secundarias.
3. Recolectar la información: Conocida la fuente que se utilizará se procede con la recolección o búsqueda de la información.
4. Evaluar la información: Con la evaluación es cuando se podrá identificar o determinar las oportunidades o amenazas para el Clúster.
5. Tomar decisiones y elaborar estrategias: Una vez conocida la situación externa en que se encuentra el Clúster se podrán tomar decisiones para la elaboración de las estrategias a seguir.

Complementando estos pasos para el análisis externo, se utiliza el método de la cinco fuerzas de de Porter, las mismas que se definen al inicio del presente Capítulo.

### **Análisis FODA**

Un método que es importante mencionar, ya que en éste se puede realizar conjuntamente análisis interno y externo de la industria, es el análisis FODA.

FODA son las siglas de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Realizando una matriz FODA se podrán identificar acciones o estrategias que se desarrollen entre sí y permitan incrementar los factores positivos. De esta manera se definen estrategias como las que se pueden ver en la Ilustración 55. (Universidad Bolivariana de Venezuela, 2008)

- Estrategias Fortalezas/Oportunidades: Son estrategias de crecimiento, es decir aprovechan las ventajas del entorno utilizando las ventajas propias.
- Estrategias Debilidades/Oportunidades: Son estrategias de supervivencia, es decir, se busca superar las debilidades internas utilizando las oportunidades externas.

- Estrategias Fortalezas/Amenazas: Son estrategias de supervivencia, ya que trata de evadir las amenazas utilizando las fortalezas propias.
- Estrategias Debilidades/Amenazas: Son estrategias de renuncia, ya que es una situación donde se presentan amenazas con deficiencia en el interior de la organización.

**ILUSTRACIÓN 55. MATRIZ FODA**



**Fuente:** Sitio Web de la Universidad Bolivariana de Venezuela UBV  
**Elaborado por:** Los Autores

Por lo tanto, a través de las metodologías mencionadas para la elaboración del plan estratégico se podrá tomar decisiones para el crecimiento del Clúster con una visión del futuro, planteando posibles escenarios y determinando acciones para aprovechar las oportunidades y preparando para amenazas que se podrían presentar conociendo las fortalezas y debilidades existentes del Clúster.

#### 5.4 Objetivos

Los objetivos nacen a partir de la problemática generada por los análisis internos y externos de la industria.

Serán desarrollados conjuntamente entre la asamblea, gerente y directorio. Los objetivos cumplen con las características ya mencionadas anteriormente, es decir deben ser claros, precisos, representativos,



relevantes, alcanzables y reales. Se los determina para el largo plazo, ya que son elaborados con visión del futuro.

Por ejemplo, la industria ABC tiene por objetivo prioritario mejorar su productividad; en el análisis interno de las empresas socias al Clúster se identificaron los siguientes problemas:

Empresa A, le falta capacidad de almacenamiento de materia prima. Empresa B, espacio físico interior disminuido, posee amplias zonas verdes alrededor. Empresa C, área de la nave de producción desperdiciada. En este caso se ha identificado que su problema esencial está en torno a la distribución de las plantas de estos socios, por lo que un mejoramiento del Lay Out de cada una de las empresas les permitirá optimizar su productividad. Este sería el objetivo que se plantearía el Clúster para mejorar la etapa de producción de estos miembros.

### **5.5 Elaboración de Estrategias**

Las estrategias son acciones que se toman a partir de la determinación de los objetivos de trabajo, con la correspondiente asignación de recursos; estas estrategias son desarrolladas por la gerencia y el directorio respectivo de la iniciativa Clúster.

Es de gran importancia la elaboración de estrategias ya que permitirá que la iniciativa desarrolle su ventaja competitiva y así lograr mantenerse y sobrevivir en el entorno cambiante, lo cual a su vez permite una permanencia a largo plazo, buscando a su vez reducir la de la competencia. La estrategia potenciará los puntos fuertes o positivos del Clúster con acciones coordinadas impulsando al logro de los objetivos. Desarrollar estrategias involucra tener presente las siguientes características:

- Requiere de conocimiento de la industria.
- Son los medios para alcanzar el cumplimiento de los objetivos.
- Deben ser claras y comprensibles para cada miembro del Clúster.



- Deben estar integrada y tener coherencia con las decisiones y con la estructura normativa del Clúster.
- Siempre esta correlacionada empresa-entorno.
- Deben ser alcanzables y cumplibles en un tiempo razonable para el Clúster.

### **Metodologías**

Antes de determinar un método, se debe clarificar la disciplina en la que se basará la estrategia:

- En base a la operación.
- En base al producto.
- En base al servicios.

Un método para la creación de estrategias es utilizando la matriz FODA, la misma que se determinó previamente.

También se puede elaborar una estrategia a través de los siguientes pasos:

1. Organizar una reunión con los miembros del Clúster y el gerente para llevar a cabo una lluvia de ideas.
2. Identificar los canales de comunicación, así como los recursos necesarios.
3. Realizar los respectivos análisis interno y externo, así como establecer los objetivos del Clúster.
4. Con los objetivos ya establecidos, se procede con el análisis de alternativas.
5. Establecer plazos para el cumplimiento.
6. Revisar las estrategias planteadas, asegurándose de que cumplan con las características principales.
7. Tomar la decisión de implementación.





## **PASO 6.- PLANIFICACIÓN OPERATIVA DEL CLÚSTER – FASE DE CRECIMIENTO**

### **6.1 Generalidades**

La Planificación Operativa se refiere al desarrollo de Planes de acciones, instrucciones, directrices a realizarse por miembros de los comités de trabajo, todo esto al corto plazo, con el fin de cumplir con los objetivos determinados para la iniciativa. Esto permite el desarrollo efectivo de los grupos de trabajo y en su planificación estratégica se debe asegurar que estén realmente preparados para la ejecución de sus funciones, evitando actividades improvisadas o usos innecesarios de cualquiera de los recursos.

Para elaborar la Planificación Operativa, se deben tomar en cuenta las siguientes características:

- Participativa
- Real-Alcanzable
- Flexible
- Concreta
- Deben cumplir al corto plazo.

Para mejor el entendimiento sobre lo que le corresponde al Plan Estratégico y al Plan Operativo respectivamente se presenta el Cuadro 8.

**CUADRO 8. CARACTERÍSTICAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PLANEACIÓN OPERATIVA**

Tipos de Planificación	Características						
	Horizonte de Tiempo	Alcance del Plan	Elementos	Generalidad de los Objetivos	Tipo predominante de Objetivos	Nivel de detalle de los Planes	Enfasis en la Planificación
Estratégica	Largo Plazo	Toda la Organización	Visión Misión Objetivos Estrategias	Mayor (generales)	De Innovación	Grandes Lineamientos	En el Entorno
Operativa	Mediano y Corto Plazo	Sector o área Funcional	Programas Proyectos Objetivos Indicadores de Medición Estrategias actividades Plazos Responsables Presupuestos	Menor (específicos)	Rutinarios y de solución de Problemas	Detalles específicos	En aspectos internos

**Fuente:** Documento electrónico “Planificación Estratégica de Organizaciones No Gubernamentales” (Paredes & Pérez, 1994)

**Elaborado por:** (Paredes & Pérez, 1994)

Para elaborar el Plan Operativo se debe conocer bien los objetivos tanto el principal de todo el clúster como los secundarios y a partir de estos últimos se podrá seguir los siguientes pasos para el desarrollo efectivo de este tipo de plan:

### 1. Análisis de objetivos

Tanto principal y secundarios, guiarnos en la misión y visión, para poder obtener la mejor ruta para cumplirlos.

### 2. Definir las actividades y responsables

Incluye instrucciones, medios y responsables de ejecutarlas.

### 3. Recursos

Obtener recursos sea de financiamiento, humanos, materiales, etc.

### 4. Plazo de ejecución y su cumplimiento

Desarrollar todas las actividades con un adecuado control de los tiempos designados

### 5. Control y Evaluación de resultados



Conseguir resultados positivos de forma puntual, eficaz y eficiente debe ser la meta de los comités de trabajo. El gerente y el grupo de trabajo evaluarán y controlarán lo obtenido.

### **Diagrama De Gantt**

Es una herramienta muy utilizada en la planificación operativa ya que se encarga de exponer actividades con una escala de tiempo e indicando los responsables de cada una, generando una idea clara de los tiempos utilizados.

Dentro de la planificación operativa es muy indicada para poder analizar las variables que se determinan en cada actividad y obtener los parámetros necesarios para el momento de realizar una reingeniería sirvan como información base y poder mejorar continuamente el desarrollo de planes operativos.

El diagrama de Gantt se basa en un cuadro comprendido por dos ejes, uno vertical y otro horizontal, en el cual se exponen las actividades y en el otro un calendario por meses o días reales de trabajo (pueden ser también ciclos más pequeños como horas o minutos dependiendo la aplicación) respectivamente. La Tabla 8, Anexo 9 se presenta un diagrama de ejemplo para realizar una feria para iniciativa.

## **PASO 7.- EVALUACIÓN DE RESULTADOS – FASE DE MADUREZ**

### **7.1 Generalidades**

Se refiere al análisis de las actividades que se llevan a cabo en los grupos y comités de trabajo de trabajo una vez que se ha definido las estrategias a seguir, ya sean a largo, mediano o corto plazo.

La evaluación de los resultados es una parte fundamental del ciclo de vida del Clúster ya que proporciona información real y objetiva permitiendo a la alta dirección tomar las correspondientes decisiones y de esta forma llevar a cabo de manera correcta tanto la Planeación Estratégica como la Operativa, ya que con esta evaluación se podrán determinar las falencias



o aciertos que se tuvieron al momento de plantear las estrategias, logrando un aprendizaje y experiencia para todos los miembros del Clúster con respecto a las actividades que se están realizando y aquellas que se planearon.

Para realizar la evaluación de manera correcta y eficiente, deben considerarse las siguientes características:

- Sistemática
- Objetiva
- Real
- Representativa

Es importante que junto con la evaluación se determine la interpretación de los resultados, siendo de una forma clara y concisa.

La evaluación de los resultados se puede realizar siguiendo los siguientes pasos:

1. Identificar los objetivos que plantearon para el respectivo plan que se está evaluando.
2. Identificar los recursos que se utilizaron en la ejecución del plan.
3. Identificar los resultados que se obtuvieron para cada objetivo planteado.
4. Recolectar la información sobre los resultados.
5. Analizar el nivel de cumplimiento de los objetivos.
6. Realizar un informe sobre la interpretación que se ha definido con respecto a los resultados obtenidos.
7. Determinar soluciones, cambios o nuevos procesos.

La evaluación e interpretación de los resultados se debe realizar para cada grupo de trabajo, pero también para el Clúster como tal.

**Metodología De Las 5S** (Jimeno, 2013)



Es una metodología japonesa utilizada para la evaluación de gestión, proyectos, procesos, etc., con la aplicación de cinco principios para determinar procesos innecesarios y realzar los correctos.

Esta técnica involucra el cumplimiento de objetivos, con el tiempo y recursos utilizados, aplicando a la iniciativa que debe tomar en cuenta cada una de las técnicas empleadas para el cumplimiento de los objetivos tanto principales como específicos.

En este esquema de evaluación por etapas obtendremos mayor nivel de seguridad y calidad, mejora de tiempos, crear cultura organizacional dentro de la iniciativa.

Las cinco etapas para su implantación son:

1. **Seiri (Acuerdo):** Esta etapa analiza todas las actividades, procesos, técnicas, etc., determinando y eliminando los innecesarios.
2. **Seiton (Orden):** Analizadas las actividades y eliminado lo innecesario se debe ordenar para priorizar todas las actividades, procesos, herramientas necesarias para el cumplimiento de nuestros objetivos. Para mejorar el análisis utilizaremos el flujo grama para poder ubicar cada actividad priorizada en el área determinada.
3. **Seiso (Limpieza):** Se refiere a cuidar la limpieza realizada por lo que es importante crear procesos permanentes para eliminar lo innecesario y evitar que lo priorizado se convierta en innecesario.
4. **Seiketsu (Limpieza):** La creación de manuales de procesos y procedimientos es importante porque evita desarrollar actividades que no brinden valor agregado a la iniciativa, todo esto a partir del análisis y limpieza realizada en las etapas anteriores.
5. **Shitsuke (Educación):** Continuar mejorando se debe tener como hábito; además de la aplicación de las anteriores etapas, puesto que siempre va a existir un margen por mejorar para lo que se



debe tener una actitud flexible y abierta a estas metodologías de evaluación.

El objetivo esencial de la etapa de madurez es no permitir que la iniciativa vaya hacia un declive catastrófico sino lo contrario que sirva para potencializar a la iniciativa.

## **PASO 8.- REESTRUCTURACIÓN-REORGANIZACIÓN O DIMISIÓN DEL CLÚSTER- FASE DE DECLIVE**

### **8.1 Generalidades**

De una forma inevitable como toda organización, el Clúster puede llegar a un momento en el que la toma de decisiones puede repercutir desde la estructura, hasta la existencia de la iniciativa, lo que realza la importancia de analizar esta fase.

La fase de declive es el momento en que comenzamos a disminuir la media de nuestros benéficos, es decir comenzamos a perder intensidad en los resultados, a pesar de que las prácticas sigan manteniéndose con un buen estándar de ejecución.

La toma de decisiones nos presentara una disyuntiva; que deberá ser analizada por todos los miembros del clúster.

### ILUSTRACIÓN 56. DISYUNTIVA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA FASE DE DECLIVE

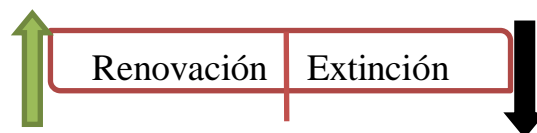


**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Los Autores

La disyuntiva que se creara a partir del análisis que se haga de los resultados, tanto individuales como colectivos, además de la experiencia en la iniciativa no permitirá tomar una decisión acertada. La principal adversidad para la toma de decisiones es la confianza, que para esta fase ya debería ser alta entre los socios. Para todo esto será necesaria una asamblea para que todos los miembros conozcan las razones por las que hay que tomar una decisión, además de asesorarse de la situación de la iniciativa.

La disyuntiva presentara dos opciones globales:

### ILUSTRACIÓN 57. OPCIONES DE DECISIÓN EN LA FASE DE DECLIVE



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Los Autores

#### Extinción

Se refiere a la clausura definitiva del clúster que puede ser dada por algunos factores durante la formación, crecimiento y la madurez de la iniciativa. En la mayoría de los casos se ha notado que han optado por extinguir los Clúster por desconfianza.

Otro factor puede ser la insatisfacción de los socios, a pesar de que hubieron resultados, este factor a veces trasciende por la sobredimensión de los objetivos planteados.

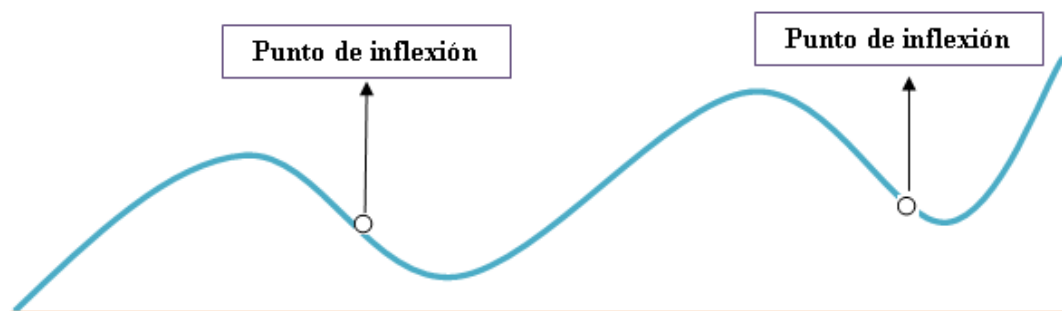
Para el proceso de extinción se debe entregar y repartir entre los socios, toda la información generada en el tiempo de existencia de la iniciativa. Es importante dejar tanto cuentas como informes claros.

### Renovación

Este proceso consiste en repotenciar la iniciativa, creando un punto de inflexión para retomar en el mejor de los casos desde la fase de crecimiento sin necesidad de modificar lo realizado en la fase embrionaria.

Los miembros que acepten deberán comprometerse con lo decidido por la asamblea; sin embargo la permanencia no es obligatoria en ninguna de las fases debido a que esto puede generar problemas dentro de la iniciativa.

### ILUSTRACIÓN 58. PUNTOS DE INFLEXIÓN EN EL CICLO DE VIDA DEL CLÚSTER



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Los Autores

Renovar implicaría un análisis completo de la iniciativa y poder determinar qué cambios son necesarios para poder mejorarla, potenciar lo que se ha



hecho bien, desechar lo innecesario e implementar nuevas prácticas de generación de valor agregado sería prioridad para crear este punto de inflexión.

Para la renovación, la iniciativa en su fase embrionaria se indicó que al crear su estructura organizativa y administrativa éstas deben ser capaces de resistir cambios por evolución.

Los principales cambios a realizarse dentro del Clúster son en su estructura organizativa, administrativa y funcional. El cambio de los socios miembros del directorio periódicamente puede lograr un efecto de mayor representatividad y participación del resto de socios generando un compromiso mayor.

Los pasos para renovación del clúster:

#### ILUSTRACIÓN 59. PASOS PARA RENOVAR EL CLÚSTER



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Los Autores

Primero se debe realizar un análisis global del funcionamiento estructural, organizativo y administrativos de la iniciativa además de los resultados obtenidos en todos los procesos desarrollados por el Clúster; posterior se determinara los puntos críticos, aquellos que se han convertido en cuello de botella durante el desarrollo de las actividades, por medio de estos se obtendrá los parámetros necesarios para poder crear un plan de Renovación, el mismo que deberá ser ejecutado en un tiempo menor a un trimestre. Este proceso debe tener las siguientes características:

- Objetivo
- Vinculante
- Sistemático



- Puntual
- Práctico
- Transparente

La ejecución de un plan de Renovación debe dar como resultado una situación favorecedora para reiniciar las actividades desde la fase de crecimiento de la iniciativa.

La renovación determina la permanencia de la Asociatividad Clúster por lo que su desarrollo debe ser eficiente y de calidad para poder asegurar la obtención de los resultados deseados en esta nueva etapa de la iniciativa.



## CAPITULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 CONCLUSIONES

En la presente investigación se determinó las siguientes conclusiones:

- La Asociatividad es un modelo estratégico necesario para implementar la mejora de la Competitividad y productividad en el sector industrial ecuatoriano.
- Los Clúster son ideas de cambio en la cultura organizacional, conjugados con la innovación y especialización.
- Involucrar entidades de Gobiernos, entidades generadoras de conocimiento, entidades gremiales y sector privado basados en el compromiso y la confianza son la fórmula para alcanzar un Clúster exitoso y sostenible.
- Ecuador se ubica en el puesto 71 en Ranking de Competitividad del Foro Económico Mundial lo que demuestra que no es competitivo en relación a países como Chile, Perú y Colombia que son los líderes de la región.
- Ecuador el 2014 se ubicó en el puesto 115 del Ranking de Innovación siendo liderado por Suiza.
- Ecuador está ubicado en el puesto 13 entre los países con mayor crecimiento de la Industria ocasionando el reconocimiento como un país en vías de industrialización de acuerdo a INDEX MUNDI.
- El crecimiento Económico del PIB ha sido superior a la media de la Región y del Mundo.
- La metodología de protección a la industria que el Gobierno de Ecuador ha implementado con la creación o incremento de aranceles, impuestos o certificados de calidad a productos importados permite que la producción interna del país tenga cierta ventaja competitiva, la misma que no ha sido aprovechada.



- El nivel de importación de Ecuador supera a la media de Latinoamérica y del mundo, demostrando ser un país consumidor de industria extranjera.
- Para que las industrias puedan alcanzar a cubrir mercados locales e internacionales deben aprovechar la apertura generada por la globalización.
- Los Clúster Automotrices de México convirtieron a su industria en la más grande del país y son generadores del 20% del Producto Interno Bruto.
- El Clúster Textil de Medellín representa el 2.8% del PIB departamental y el 17.5% del valor agregado de la industria generando, sólo en el área metropolitana, un aproximado de 113 mil empleos y alcanza aproximadamente el 59% de la exportación de confecciones de Colombia.
- En el 2013 el Clúster minero de Chile equivale al 11.1% del Producto Interno Bruto y contabiliza una participación total de 58,15% de las exportaciones del país.
- El resultado alcanzado por los Clúster de países como Colombia, México y Chile ha sido por el trabajo mancomunado de todos los sectores económicos conjuntamente con las entidades de Gobierno, la academia y las Cámaras representativas de las distintas industrias.
- Azuay posee alrededor del 5.29% de empresas del país que generan el 5% de las ventas totales y el 2% de Exportaciones del Ecuador (incluida la industria petrolera) y es la sexta provincia en aportación al Producto Interno Bruto Total de Ecuador.
- Las entidades generadoras de conocimientos como Universidades Públicas y Privadas, centros de investigación, institutos superiores, institutos técnicos, etc., del Azuay tienen una escasa participación en el desarrollo de la industria provincial.
- El sector privado del Azuay ha intentado desarrollar varios Clúster obteniendo ciertos beneficios; sin embargo a la fecha hay dos



iniciativas vigentes como son el Clúster informático “Cuatro Ríos” y el Clúster Textil “ConfeCuenca” además el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial está desarrollando el Clúster de la Construcción.

- Errores cometidos como generar desconfianza, totalitarismo, desintegración, falta de una estructura organizativa y funcional, debido al desconocimiento además de la inexistencia de una guía para el impulso y fortalecimiento sobre modelos Asociativos han extinto varias iniciativas Clúster de la provincia del Azuay.
- La participación de los entes gremiales han perdido impacto debido a su baja representación en la búsqueda de soluciones a los problemas que afectan a sus miembros.
- Los modelos Asociativos tipo Clúster son una herramienta autosustentable para esta época de cambio en la que el Gobierno central empezó la transformación de la Matriz Productiva del Ecuador, para generar un mejoramiento en la especialización de la industria ecuatoriana a través de priorizar sectores, la diversificación productiva, agregación de valor, sustitución selectiva de importaciones y fomento a las exportaciones.
- El gobierno ha mejorado la infraestructura vial, aérea, fluvial y marítima con el fin de mejorar la productividad del país.
- El gobierno central busca que los recursos humanos priman sobre el capital.
- La productividad en el Azuay en varias ocasiones se estanca por el miedo al riesgo de los empresarios.
- Los actores del sector privado al mantenerse aislados han perdido oportunidades para un crecimiento conjunto y equitativo.
- La agilidad de tener un manual bien estructurado como guía para crear iniciativas clúster permite que los empresarios conozcan más sobre este modelo asociativo.
- Las Organizaciones enfocadas en el desarrollo Económico tales como Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional



son actores esenciales y complementarios para los modelos asociativos.

- Impulsar – Buscar miembros – Juntarlos y Formal el Clúster – Crear Estructura Normativa - Planificar Estratégica y operativamente – Ejecutar proyectos – Evaluar Resultados – Tomar la decisión entre reestructurar o dimitir son los pasos para el desarrollo, impulso o fortalecimiento de una Asociatividad.
- El presente manual es una guía metodológica para la creación de iniciativas con el mayor análisis de las posibles variables y escenarios en la formación de los Clúster.

## 4.2 RECOMENDACIONES

A continuación se exponen las recomendaciones determinadas por los Autores:

- La Asociatividad Clúster deberá convertirse en el modelo más efectivo para las Micro-PYMES en esta época de cambio.
- Los empresarios tendrán que cambiar su enfoque empresarial individual y comenzar a unir fuerzas para obtener sinergia.
- Los empresarios sabrán que el involucrarse en una iniciativa deben compartir sus conocimientos equilibrando su compromiso con la búsqueda de hacer negocios.
- Los Centros de Educación Superior están siendo evaluados y calificados con la finalidad de que mejoren su nivel académico, lo que debe ser aprovechado en beneficio de la industria.
- Las entidades, tanto nacionales como locales, de gobierno deben ser canalizadores del desarrollo industrial a través de la ejecución de modelos como el Asociativo para crear vinculación entre los miembros del sector privado con el gobierno, en una relación beneficiosa tanto individual para las empresas como para la sociedad.
- Las entidades gremiales deberán influenciar y actuar como coordinadoras para el desarrollo de iniciativas Clúster.



- Las entidades generadoras de conocimiento tendrán que implementar cátedras para el desarrollo industrial colectivo.
- El gobierno central debe crear políticas para agilizar el crecimiento de las Iniciativas Clúster y ser partícipes a través de Ministerios, Secretarías, Direcciones, entre otros.
- El gobierno central tendrá que facilitar las relaciones comerciales entre países vecinos y potencias económicas para la introducción de producción ecuatoriana.
- Los Gobiernos Autónomos Descentralizados seccionales deben priorizar el mantenimiento de la infraestructura a las zonas que acogen al sector industrial.
- Los impulsores de Asociatividad Clúster podrán guiarse en la presente investigación para un desarrollo más organizado de sus iniciativas.



## ANEXOS

### ANEXO 1

**TABLA 6. SOCIOS ACTIVOS DE LA C.A.P.I.A. DIVIDIDOS POR SECTORES**

<b>Socios activos de la C.A.P.I.A. del año 2014 dividido por sectores</b>		
<b>Gremio</b>	Cámara de la Pequeña Industria del Azuay	
<b>Sector</b>	<b>Empresa</b>	<b>Cuenta</b>
Alimenticio	El Horno Panadería Y Pastelería Cía. Ltda.	1
	Embotelladora Sustag Cía. Ltda.	1
	Embutidos La Cuencana	1
	Fideos Paraíso	1
	Frutas Vegetales Y Carnes Cía. Ltda. Fruveca	1
	Industrial Fátima	1
	Industrias Edmundo Rómulo Bonilla Erboindustrias Cía. Ltda.	1
	Italimentos Cía. Ltda.	1
	Jacalyfam Cía. Ltda.	1
	Jácome Y Ortiz De Comercio Cía. Ltda.	1
	La Colmena	1
	Licorera Americana Licomer Cía. Ltda.	1
	María José Jácome De Importaciones Cía. Ltda.	1
	Moscoso Crespo Milton Mauricio Ind. Alimentos	
	Mosmed	1
	Pan Del Ecuador S.A.	1
	Panadería Y Pastelería Royal	1
	Pastificio Nilo Cía. Ltda.	1
	Piggis Embutidos Cía. Ltda.	1
	Productos Tialucca Cía. Ltda.	1
	Villacis Muñoz Flora Rosario/Molinos y Balanceados	
	Sol de Oro	1
<b>Total Alimenticio</b>		<b>20</b>
Industrias Gráficas	Colornova	1
	Editores Del Austro	1
	Graficas Hernández Cía. Ltda.	1
	Graficas Y Suministros Grafisum Cía. Ltda.	1
	Importaciones Espacri	1
<b>Total Industrias Gráficas</b>		<b>5</b>
Joyería y Otras	Idrovo Abril Fabián Augusto	1
	Talleres Beltrán	1
<b>Total Joyería y Otras</b>		<b>2</b>
Madera y corcho	Arquitectura Interior Taller	1
	Burgués Cía. Ltda.	1
	Cardeca Cía. Ltda.	1





	Decomuebles	1
	Industria Maderera Del Austro -Ima-	1
	La Carpintería Ccim Com. Int. De Muebles Cía. Ltda.	1
	Muebles Classic Collection Karpintesa Cía. Ltda.	1
	Muebles Vitae	1
	Practika Muebles	1
<b>Total Madera y Corcho</b>		<b>9</b>
Metalmecánico	Carrocerías Olímpica Rosales Jácome Cía. Ltda.	1
	Clorid S.A.	1
	Constructora PC Construcciones En Acero Cía. Ltda.	1
	Ecuatrofesa Cía. Ltda.	1
	Fundiciones Y Laminaciones Australes S.A.	1
	Galvanica Cía. Ltda.	1
	Galvanizadora Del Austro "Galvaustro" Cía. Ltda.	1
	Gemyasoc C.A.	1
	Industria De Aluminio Indalum S.A.	1
	Industria Mecánica Ávila García Indumag	1
	Industrias Tecnológicas Álvarez Intal Cía. Ltda.	1
	Ingmatricom Cía. Ltda.	1
	Metalprint	1
	Rectificadora Salinas	1
	Talleres Industriales Austroforja Cía. Ltda.	1
<b>Total Metalmecánico</b>		<b>15</b>
Minerales no Metálicos		
	Arte Y Técnica Quizhpi	1
	Fabrica De Baldosas La Austral	1
	Fabrica De Bloques Orellana	1
	Fabrica De Bloques Santa Bárbara	1
	Hormat S.A.	1
	La Industrial Gualaceo	1
	Prefabricados De Concreto Tiger Cía. Ltda.	1
	Vidrat Cía. Ltda.	1
<b>Total Minerales no Metálicos</b>		<b>8</b>
Prendas de Vestir		
	Arelidi Jeans	1
	Austrodiseti Cía. Ltda.	1
	Bordenim	1
	Calzado Julio Fernández & Hijos.	1
	Comexco	1
	Concuero	1
	Confecciones Carleo	1
	Confecciones Valverde	1
	Creaciones Andreali	1
	Creaciones Daniela	1
	Deportes Y Estampados Sanz	1



	Dintex	1
	Duramas Cía. Ltda.	1
	El Conde	1
	Exportadora K. Dorfzaun S. A.	1
	Fais	1
	Industria De La Confección Referee Cía. Ltda.	1
	Inmobiliaria Y Comercial Modasa S.A. Incomodasa	1
	Inmoda Cía. Ltda.	1
	Konforthogar Cía. Ltda.	1
	Kossmoran	1
	Litargmode CIA Ltda.	1
	MI Productos	1
	Pasamanería S.A.	1
	Productos Betoven Cía. Ltda.	1
	Serrano Hat Export Cía. Ltda.	1
	Sol Cuero	1
	Telas Y Modas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda.	1
	Tintex "San José"	1
	Trapitos	1
	Trazos	1
<b>Total Prendas de Vestir</b>		<b>31</b>
Sustancias Químicas		
	Caucho Industrias L.R.P.	1
	Comercial E Industrial Del Austro Incodisa Cía. Ltda.	1
	Fabrica De Velas Herminio Delgado Cía. Ltda.	1
	Gil Pozo Juan Fernando	1
	Gil Pozo Roberto Esteban	1
	Innovaquim Cía. Ltda.	1
	Isollanta Cía. Ltda.	1
	Laboratorios Paracelso Cía. Ltda.	1
	Mundiplast Cía. Ltda.	1
	Pinturas V.H.P. Cía. Ltda.	1
	Vivanco Eduardo/Colchones Nacionales	1
<b>Total Sustancias Químicas</b>		<b>11</b>
TIC y Servicios	Frigoría Industrial	1
	Hematología Laboratorio	1
	Larotprint Cía. Ltda.	1
	Pulgarin Sánchez Ignacio David	1
	Radio W	1
<b>Total TIC y Servicios</b>		<b>5</b>
<b>TOTAL SOCIOS</b>		<b>106</b>

**Fuente:** Cámara de la Pequeña Industria del Azuay

**Elaborado por:** Los Autores



## ANEXO 2

**CUADRO 9. PRINCIPALES INICIATIVAS CLÚSTER EN EL MUNDO**

GRUPO	MUNDO		
País	Clúster	Industria / Sector	Ciudad / Región
<b>Afganistán</b>	Afganistán Carpet Clúster	Textil	Afganistán
<b>Alemania</b>	Biorn	Biotecnología / Biofarmaceútica	Heidelberg
<b>Arabia Saudita</b>	Dhahran Techno - Valley.	Petróleo	Dhahran
<b>Australia</b>	SERREE Industry Clúster	Medioambiental	Nueva Gales del Sur
<b>Austria</b>	TechnoGate Tirol	Meca trónica	Innsbruck
<b>Bélgica</b>	AutoMobilité Clúster	Automotriz	Región Valona
<b>Bulgaria</b>	Bulgarian ICT Clúster	TIC	Sofía
<b>Canadá</b>	BC Bioenergy Network	Bioenergía	Vancouver
<b>Croacia</b>	Clúster TEHNOINTERIJERI	Muebles	Zagreb
<b>Dinamarca</b>	Biocluster.dk	Bioeconomía	Jutlandia Central
<b>Eslovaquia</b>	BITERAP	TIC	Kosice
<b>Eslovenia</b>	Construction Clúster of Slovenia	Construcción	Liubliana
<b>España</b>	Beauty Cluster Barcelona	Cosméticos	Barcelona
<b>Estados Unidos</b>	Silicon Valley	Tecnología	California
<b>Estonia</b>	Estonian ICT Clúster	TIC	Tallinn
<b>Filipinas</b>	Industry clusters in Caraga Region	Agricultura	Caraga
<b>Finlandia</b>	EduCluster Finland	Educación	Helsinki
<b>Francia</b>	MOVEO-French Automotive Clúster	Automotriz	Cambrai
<b>Hong Kong SAR</b>	Clustertech	TIC	Hong Kong
<b>India</b>	Kolkata Leather and Leather Products Cluster	Cuero	Kolkata
<b>Islandia</b>	Iceland Geothermal	Geotérmica	Reikiavik
<b>Israel</b>	NEWTech - the National Energy Program	Energía	Jerusalén



<b>Italia</b>	bioPmed innovation clúster	Biotecnología/ Biofarmacéutica	Piamonte
<b>Japón</b>	Tokai Bio - Factory Project	Biotecnología / Biofarmacéutica	Tokai
<b>Luxemburgo</b>	Cluster maritime luxembourgeois	Marítimo	Luxemburgo
<b>Malta</b>	MARSEC-XL	Marítimo	Bormla
<b>Noruega</b>	Smart Water Cluster	Agua	Vanvikan
<b>Países Bajos</b>	Energy Valley	Energía	Groninga
<b>Pakistán</b>	Pakistan Readymade Garments Manufacturers	Textil	Karachi
<b>Polonia</b>	Greater Poland's Clustering Center	Logística	Polonia
<b>Portugal</b>	Inovcluster - Cluster Agro-Industrial do Centro	Alimentos	Castelo Branco
<b>Reino Unido</b>	Silicon Fen	Biotecnología / Biofarmacéutica	Cambridge
<b>República Checa</b>	Czech Stone Clúster	Minería	Ostrava
<b>Romania</b>	Cluj IT Clúster	TIC	Cluj-Napoca
<b>Rusia</b>	Clúster Zelenograd	TIC	Moscú
<b>Serbia</b>	Civil Engineering Cluster - DUNDJER Nis	Ingeniería	Belgrado
<b>Singapur</b>	Aerospace Engineering	Aeroespacial	Singapur
<b>Sudáfrica</b>	Cape Oil and Gas Supply Initiative	Petróleo	Ciudad del Cabo
<b>Suecia</b>	BioTech Umeå	Biotecnología / Biofarmacéutica	Umea
<b>Suiza</b>	BioAlps	Biotecnología / Biofarmacéutica	Ginebra
<b>Turquía</b>	Bartın Agriculture Clúster	Agricultura	Estambul

**Fuente:** TCI Network "The Competitiveness Institute"

**Elaborado por:** Los Autores

### ANEXO 3

**CUADRO 10. PRINCIPALES ASOCIATIVIDAD CLÚSTER EN LATINOAMÉRICA**

GRUPO	LATINOAMERICA		
País	Clúster	Industria / Sector	Ciudad / Región
Argentina	Clúster de Energía Eólica "CIPIBIC"	Energía renovable	Argentina
	Clúster Tecnológico de Bariloche	Tecnología	Bariloche
	Clúster Tecnológico de Córdoba	TIC	Córdoba
	Clúster Wines	Vinos	Buenos Aires
Brasil	Centro de Pesquisa e Desenvolvidos (CPqD)	TIC	Campiñas
	Clúster Metalurgia de Belo Horizonte	Metalurgia	Belo Horizonte
Chile	Consejo Minero	Minero	Región Tarapacá
	Salmon Clúster	Alimentos	Chile
Colombia	Clúster Aeronáutica de Colombia "CLACOL"	Aeroespacial	Colombia
	Clúster Cuero, Calzado y Marroquinería de Bogotá	Cuero	Bogotá
	Clúster de Joyería y Bisutería de Bogotá	Joyería	Bogotá
	Clúster de Software y TI de Bogotá	TIC	Bogotá
	Clúster de Turismo de Negocios y Eventos de Bogotá	Turismo	Bogotá
	Clúster del petróleo Bienes t servicios de clase mundial	Petróleo	Bucaramanga
	Clúster Textil/ Confección, Diseño y Moda	Textil	Medellín
	Medellin Health City	Medicina y Odontología	Medellín
Costa Rica	Monteverde Institute	Eco turístico	Monteverde
Guatemala	Clúster Portuario Marítimo de Guatemala (CPMG)	Marítimo	Guatemala
México	Biocluster de Nuevo León	Biotecnología / Biofarmacéutica	Nuevo León
	Clúster Automotriz Claugto	Automotriz	Guanajuato
	Clúster Minero de Zacatecas	Minería	Zacatecas
	Clúster Monterrey Ciudad de la Salud	Salud	Monterrey

	CS Muebles AC	Muebles	Jalisco
	Nanocluster de Nuevo León	Nanotecnología	Nuevo León
Panamá	Canal de Panamá	Marítimo	Panamá
Perú	Clúster de Logística Transmeridian	Logística	Villa Salvador/Lurín
	Clúster Textil Gamarra	Textil	Lima
República Dominicana	Clúster Turístico De Barahona	Eco turístico	Barahona
	Clúster Turístico Santo Domingo INC	Eco turístico	Santo Domingo
Uruguay	Clúster de Industria Naval	Marítimo	Montevideo
	Clúster Turístico de Rocha	Eco turístico	Rocha

**Fuente:** TCI Network “The Competitiveness Institute”

**Elaborado por:** Los Autores

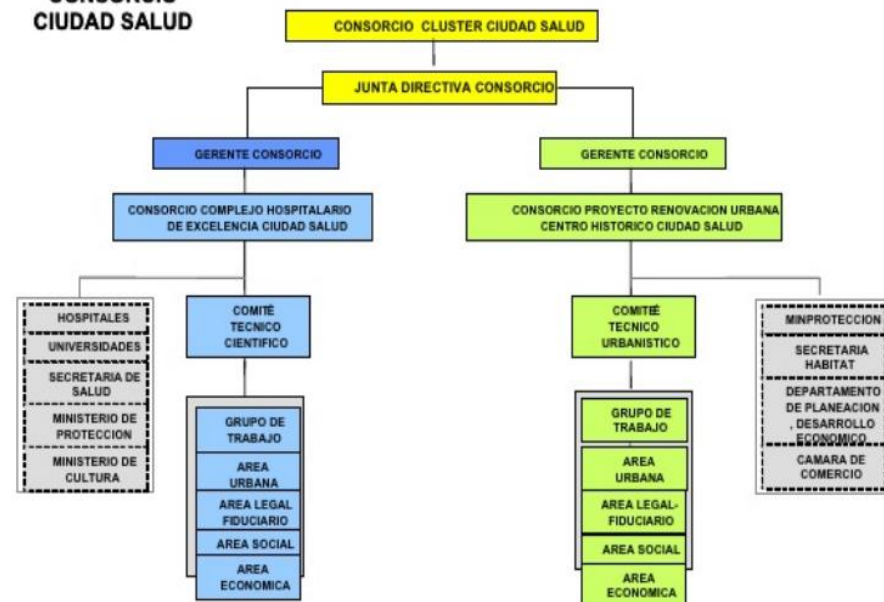
## ANEXO 4

### ILUSTRACIÓN 60 ORGANIGRAMA / PROPUESTA DE ASOCIATIVIDAD CLÚSTER DE SERVICIOS CIUDAD SALUD – BOGOTÁ

Cluster de Servicios Ciudad Salud - Bogotá

## Propuesta de Asociatividad

### ORGANIGRAMA DEL CONSORCIO CIUDAD SALUD



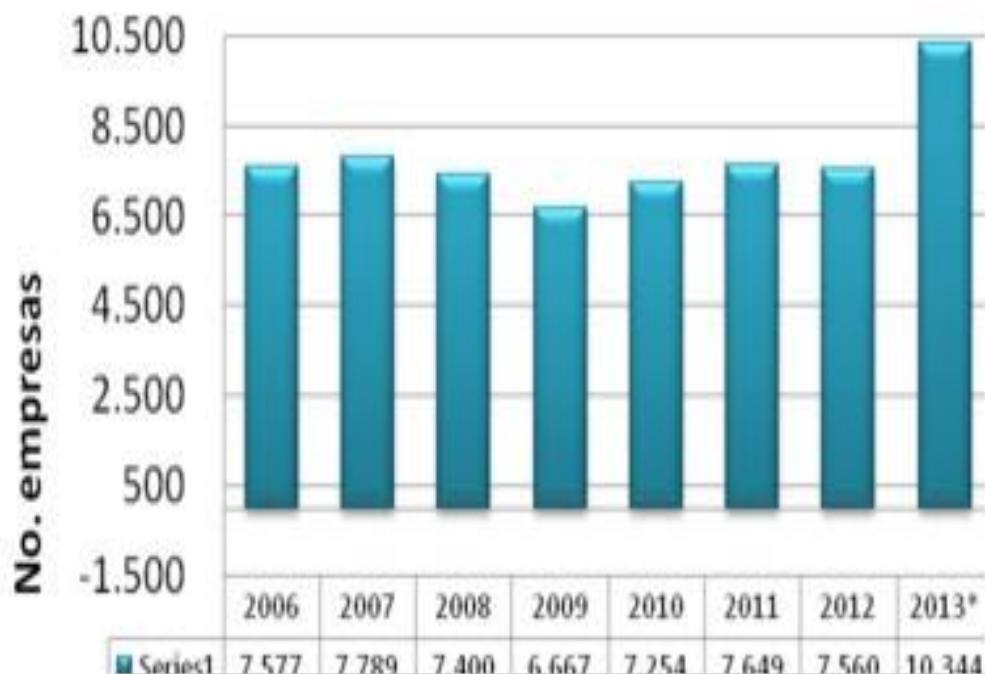
Consultores **PROEZA - HCT**  
Bogotá D.C. Calle 57 No. 10-20 Tel. 519907483  
E-mail: proeza@proeza.net

**Fuente:** Clúster de Servicios Ciudad Salud – Bogotá

**Elaborado por:** Consultores PROEZA-HCT

## ANEXO 5

**ILUSTRACIÓN 61.** VARIACIÓN DE EMPRESAS RELACIONADAS CON EL CLÚSTER TEXTIL/ CONFECCIÓN, DISEÑO Y MODA 2006 – 2013.



**Fuente:** Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

**Elaborado por:** Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

## ANEXO 6

**TABLA 7.** ESTADÍSTICAS DEL CLÚSTER AEROESPACIAL DE CHIHUAHUA

Área:	2010	2012
Empleos Directos	>5,200	>8,500
Inversión (\$000"s)	>\$500	>\$900
Espacio Utilizado (Sq. Ft.)	>2,250,000	>3,000,000
Vol. de Compra (\$000"s)	>\$750	>\$1,100

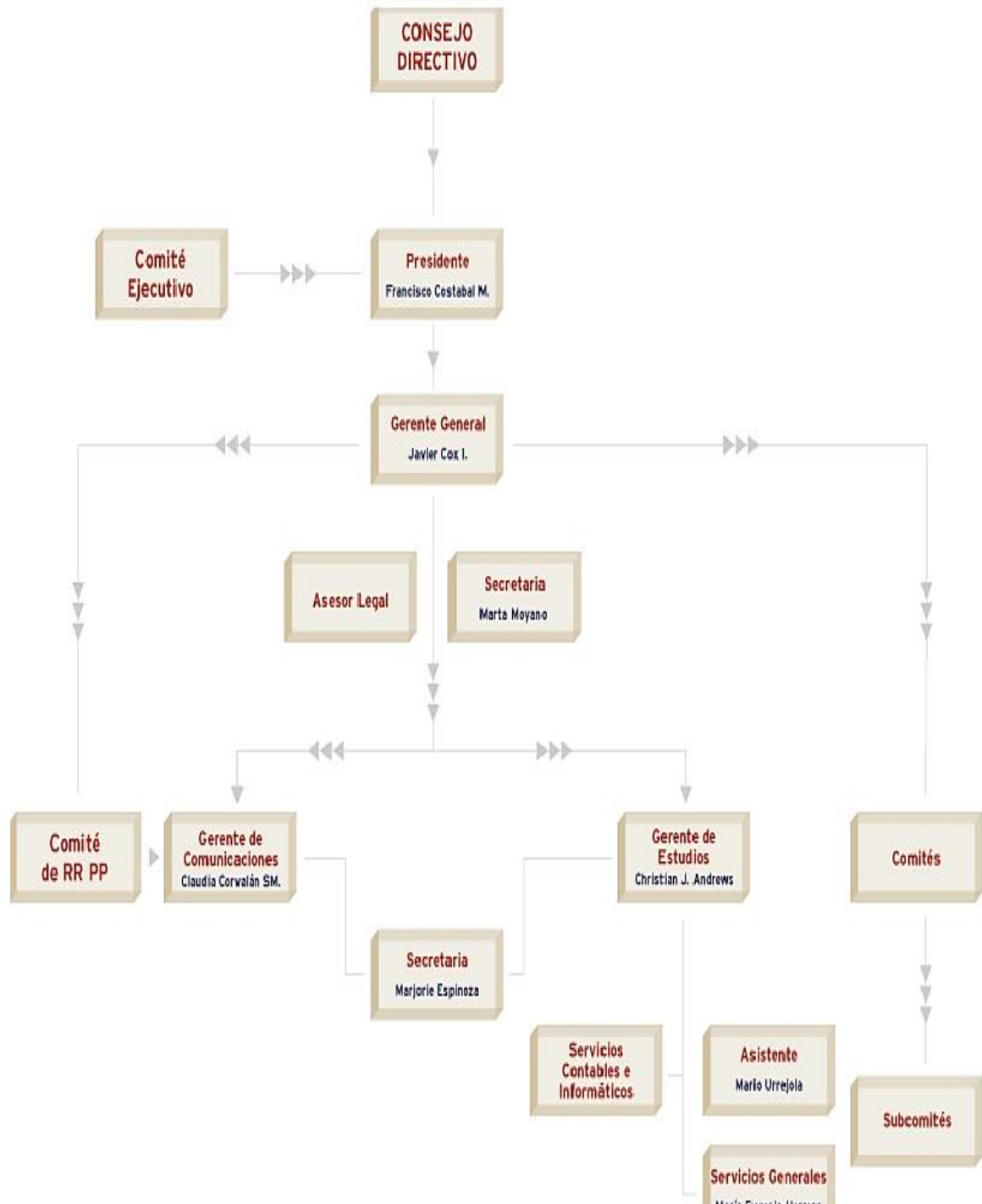
**Fuente:** Sitio Web Clúster Aeroespacial de Chihuahua

**Elaborado por:** Clúster Aeroespacial de Chihuahua



## ANEXO 7

### ILUSTRACIÓN 62. ORGANIGRAMA/PROPUESTA DE ASOCIATIVIDAD CLÚSTER DEL CONSEJO MINERO DE CHILE

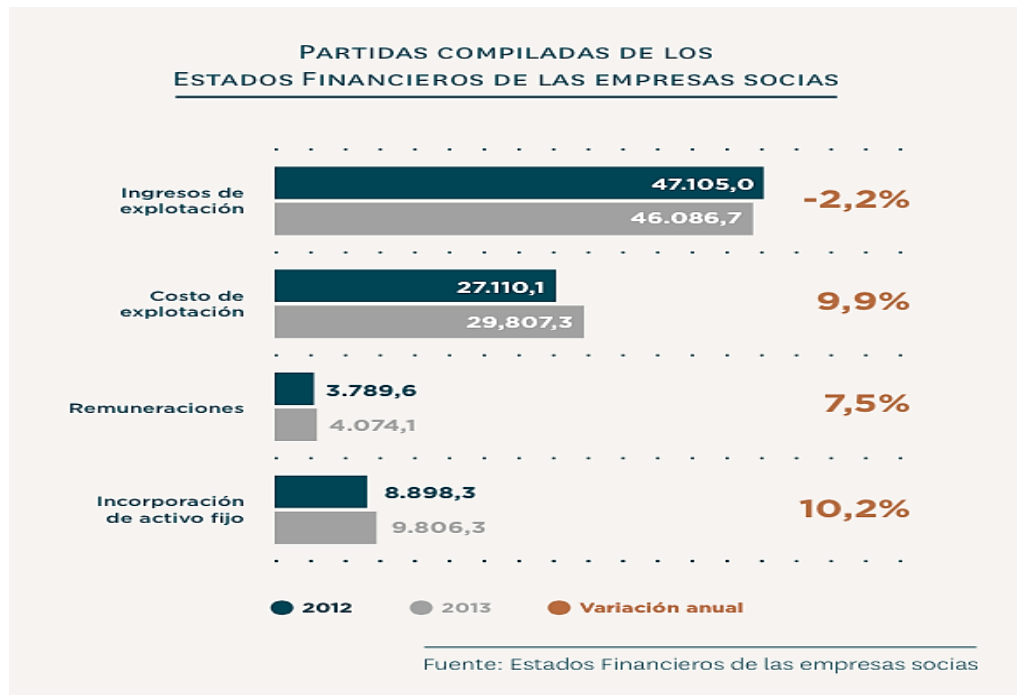


**Fuente:** Sitio Web del Consejo Minero  
**Elaborado por:** Consejo Minero



## ANEXO 8

### ILUSTRACIÓN 63. PARTIDAS DE ESTADOS FINANCIEROS DE LOS SOCIOS DEL CONSEJO MINERO AÑOS 2012-2013



**Fuente:** Sitio Web del Consejo Minero  
**Elaborado por:** Consejo Minero

[illegible]



## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, M. B. (2009). *Título: Asociatividad Empresarial, Crecimiento Productivo e Innovación. El Caso de las Pymes del Sector Textiles y Confecciones de Bogotá*. Obtenido de Repositorio Institucional Unisalle Sistema de Bibliotecas:  
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/10185/11684/2/T10.09%20A21a.pdf>
- Administración en Teoría. (13 de Julio de 2009). *Archivos: Tipos de Administración*. Obtenido de sitio Web de Administración en Teoría:  
<http://administracionenteoria.blogspot.com/>
- Alvarado, M. (2007). *Plan de Negocios de Exportación para el Clúster de Cuero de la Provincia del Azuay "ASOPIEL"*. Cuenca: Universidad del Azuay, Facultad de Ciencias Jurídicas, Escuela de Estudios Internacionales.
- Análisis y Desarrollo Social Consultores. (s.f.). *Guía de Evaluación de Programas y Proyectos Sociales*. Madrid, España.
- Aubert, G. (26 de Agosto de 2011). *Creación de objetivos en la Organización: Grandes Pymes*. Obtenido de Grandes Pymes:  
<https://jcvalda.wordpress.com/2011/08/26/creacion-de-objetivos-en-la-organizacion/>
- AUDEM, Asociación Uruguaya de Músicos. (2014). *Portal*. Obtenido de sitio Web de AUDEM:  
[http://www.audem.org.uy/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=95:catalogo-y-portal-del-cluster-de-la-musica-de-uruguay&catid=54:portada](http://www.audem.org.uy/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=95:catalogo-y-portal-del-cluster-de-la-musica-de-uruguay&catid=54:portada)



Autoridad del Canal de Panamá. (2014). *Nosotros: Canal de Panamá*.

Obtenido de sitio Web de Autoridad del Canal de Panamá:  
<http://micanaldepanama.com/>

Ayuntamiento de Cáceres. (19 de Julio de 2013). *Participación Social y Ciudadana: Formación Asociativa*. Recuperado el Agosto de 2014, de sitio Web de Ayuntamiento de Cáceres: <http://participacion.ayto-caceres.es/formacion-asociativa>

Biorn . (2014). *Biorn: Servicios/Actividades: Biorn Bienes Raíces: Parque Tecnológico, Heidelberg*. Obtenido de sitio web de Biotech Cluster Rhine-Neckar: <http://www.biorn.org/servicesactivities/biorn-real-estate/technology-park-heidelberg.html>

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2009). Documentos Comunidad Clúster No. 5 "Avances en la Estrategia Clúster en Medellín y Antioquia". En C. d. Medellín, *Documentos Comunidad Clúster No. 5 "Avances en la Estrategia Clúster en Medellín y Antioquia"* (pág. 19). Medellín: Taller de Edición.

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2014). *Inicio: Cluster y Competitividad: Comunidad Cluster: Cluster Textil/Confección, Diseño y Moda*. Obtenido de sitio Web de Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Comunidad-Cluster/Cluster-Textil-Confeccion-Diseno-y-Moda.aspx>

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquía. (s.f.). Documentos Comunidad Clúster No. 5 "Avances en la Estrategia Clúster en m.

Cámara de la Pequeña Industria del Azuay. (2014). *CAPIA: Servicios*. Recuperado el Agosto de 2014, de sitio Web de CA.P.I.A. Cámara de la Pequeña Industria del Azuay: <http://www.capia.com.ec/>



- Cámara de la Pequeña Industria del Azuay. (2014). *Sobre CAPIA: Fines*. Recuperado el Agosto de 2014, de sitio Web de CA.P.I.A. Cámara de la Pequeña Industria del Azuay: <http://www.capia.com.ec/sobre-capia/fines>
- Cámara de la Pequeña Industria del Azuay. (2014). *Sobre Capia: Info General*. Recuperado el Agosto de 2014, de sitio Web de la CA.P.I.A. Cámara de la Pequeña Industria del Azuay: <http://www.capia.com.ec/sobre-capia/info-general>
- Cámara de la Pequeña Industria del Azuay. (2014). *Sobre Capia: Misión/Visión*. Recuperado el Junio de 2014, de sitio Web de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay: <http://www.capia.com.ec/>
- Cámara de la Pequeña Industria del Azuay. (2014). *Sobre Capia: Misión?Visión*. Recuperado el Agosto de 2014, de sitio Web de CA.P.I.A. Cámara de la Pequeña Industria del Azuay: <http://www.capia.com.ec/sobre-capia/mision-vision>
- Cámara Madrid. (2014). *Promoción Empresarial: Asociaciones Empresariales*. Recuperado el Agosto de 2014, de sitio Web de Cámara de Comercio e Industrias de Madrid: <http://www.promocion.camaramadrid.es/Principal.aspx?idemenu=8>
- Castaño, S. (2014). *Escuela de Negocios: Artículos de Interes*. Obtenido de sitio Wew IDEA Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina: <http://www.ideared.org/images/Art%20Int%202%20Asociatividad.pdf>
- Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, CEI. (Agosto de 2010). *Publicaciones Electrónicas: Temas de Interés*. Obtenido de sitio Web CEI: Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua: [http://www.cei.org.ni/images/file/manual\\_asociativ.pdf](http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf)



- Chile: Sitio Oficial de Turismo de Chile. (2014). *Portada: Acerca de Chile: Clima y Geografía*. Obtenido de Chile: Sitio Oficial de Turismo de Chile: <http://chile.travel/acerca-chile/clima-y-geografia/>
- Claugto. (2014). *Nosotros: Mapa*. Obtenido de sitio Web de Claugto: Clúster Automotriz de Guanajuato A.C.: <http://www.claugto.org/mapa.php>
- Clúster Aeroespacial de Chihuahua. (s.f.). *Clúster Aeroespacial: Objetivos del Clúster Aeroespacial*. Obtenido de sitio Web del Clúster Aeroespacial de Chihuahua: <http://www.clusteraeroespacialchihuahua.com/>
- Clúster Cuero & Calzado Valle del Cauca . (2014). *Instituciones: Clúster del Cuero & Calzado: Misión y Visión*. Obtenido de sitio Web del Clúster Cuero & Calzado Valle del Cauca: <http://clustercuerovalle.com/>
- Cluster de Cuero, Calzado, y Marroquinería de Bogotá. (2014). *Sobre el Clúster: Quiénes Somos*. Obtenido de sitio Web de Cluster de Cuero, Calzado, y Marroquinería de Bogotá: [http://www.clustercalzadomarroquineria.com/quienes\\_somos/acerca\\_iniciativa.aspx](http://www.clustercalzadomarroquineria.com/quienes_somos/acerca_iniciativa.aspx)
- Clúster Energía. (2014). *Objetivos*. Obtenido de sitio Web del Clúster de Energía: <http://www.ceso.gers.co>
- Clúster Portuario Marítimo Guatemala. (2012). *Acerca de Clúster*. Obtenido de sitio Web de Clúster Portuario Marítimo Guatemala: <http://www.clusterportuario.org.gt/p/quienes-somos.html>
- Clustertech. (2014). *Acerca de: Acerca de Clustertech*. Obtenido de sitio Web de Clustertech: <http://www.clustertech.com/about-us/introduction/>
- ComercioyAduanas.com.mx. (2014). *Aduanas: Aduana: Importaciones y Exportaciones en México*. Obtenido de Sitio Web de Comercio y Aduanas: <http://www.comercioyaduanas.com.mx/>



Consejo Minero. (2014). *Chile, país minero: Importancia de la minería.*

Obtenido de sitio Web de Consejo Minero:

<http://www.consejominero.cl/chile-pais-minero/>

Copper Alliance. (2012). *About Us: Copper Alliance.* Obtenido de sitio Web de Copper Alliance: <http://copperalliance.org/>

CreceNegocios. (11 de Mayo de 2009). *Buscar: Análisis externo:*

*Oportunidades y Amenazas.* Obtenido de sitio Web de

CreceNegocios: <http://www.crecenegocios.com/>

CS Muebles AC. (2014). *Nosotros: CS Muebles AC.* Obtenido de sitio Web de Mueble y Decoración Clúster Jalisco: <http://www.clustermdjalisco.org/nosotros/>

Cuattrorios. (2011). *Quienes Somos: Misión y Visión.* Obtenido de sitio Web de Cuattrorios Tecnologías: [www.cuattrorios.org](http://www.cuattrorios.org)

De la Fuente Fernández, S. (2011). *Económicas-Econometría: Estadística Teórica-Econometría: Econometría-Análisis Multivariante: Segmentación: Análisis Conglomerados.* Obtenido de sitio Web Portal Fuenterrebollo: <http://www.fuenterrebollo.com/Economicas/ECONOMETRIA/SEGMENTACION/CONGLOMERADOS/conglomerados.pdf>

EcuadorExplorer.com. (2013). *Ecuador: Ubicación, geografía y clima.*

Obtenido de sitio Web de EcuadorExplorer.com:

<http://www.ecuadorexplorer.com/>

EduCluster Finland. (2014). *Historia.* Obtenido de sitio Web de EduCluster Finland: <http://www.educlusterfinland.fi/en/educluster-finland>

El Banco del Mundo. (2013). *Países: Chile.* Obtenido de sitio Web de El Banco del Mundo: <http://www.bancomundial.org/>



El Banco del Mundo. (2013). *Países: Ecuador*. Obtenido de sitio Web de El Banco del Mundo: <http://www.bancomundial.org/>

El Banco Mundial. (2013). *Países: Colombia*. Obtenido de sitio Wwb de El Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/>

El Banco Mundial. (2013). *Países: México*. Obtenido de sitio Web de el Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/>

elsalvador.com. (16 de Mayo de 2012). *Noticias: Negocios*. Obtenido de sitio Web de elsalvador.com el primer medio digital salvadoreño:  
[http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota\\_completa.asp?idCat=47861&idArt=6905715](http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota_completa.asp?idCat=47861&idArt=6905715)

Emol.com. (7 de Octubre de 2014). *Emol: Economía*. Obtenido de sitio Web de Emol.com:  
<http://www.emol.com/noticias/economia/2014/10/07/683773/balanza-comercial-de-chile-registro-superavit-de-us-635-millones-en-septiembre.html>

Flores, E. G. (4 de Noviembre de 2014). Asociatividad Clúster. (C. Amoroso, & T. Leonardo, Entrevistadores)

Food + i Clúster. (2014). *Clúster: Qué son los Clusters?* Obtenido de sitio Web de Comunidad Food + i Clúster de España:  
<http://clusterfoodmasi.es/cluster/que-son-los-clusters/>

GS1. (8 de Agosto de 2013). *Newsletter: Entrevista: año 2013: pag 2*. Obtenido de sitio Web de GS1: Centro de Documentación para la Innovación de la Cadena de Suministro:  
<http://innovasupplychain.pe/boletines/60-08-de-agosto-del-2013/secciones/10-entrevista>





Gues, J. (25 de Octubre de 2012). *Lista de Reproducción: Estadística*.

Obtenido de sitio Web de Jos GuEs:

<https://www.youtube.com/watch?v=07ICKn6EEMQ>

Hola Costa Rica. (2014). *Costa Rica Info: Geografía y Clima*. Obtenido de sitio Web de Hola Costa Rica: <http://www.hola.cr/es/costa-rica-info/geografia-y-clima.html>

ICMM International Council on Mining & Metals. (2014). *About us: ICMM*.

Obtenido de sitio Web de ICMM: <http://www.icmm.com/>

INCAE BUSINESS SCHOOL. (2009). *CLACDS Lanzamiento del Informe de Competitividad Global 2009 - 2010 del Foro Economico Mundial*.

Obtenido de Sitio Web de INCAE BUSINESS SCHOOL:

[http://conocimiento.incae.edu/ES/clacd/nuestros-proyectos/archivo-proyectos/proyectos-de-competitividad-clima-de-negocios/WebsiteWEF/index\\_files/Page402.htm](http://conocimiento.incae.edu/ES/clacd/nuestros-proyectos/archivo-proyectos/proyectos-de-competitividad-clima-de-negocios/WebsiteWEF/index_files/Page402.htm)

Index Mundi. (2012). *Países: Ecuador: Economía: Gráfico Comparativo*.

Obtenido de sitio Web de Index Mundi: <http://www.indexmundi.com/>

INEC. (2012). *Estadísticas Económicas*. Obtenido de sitio Web del Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

Jiménez, R. G. (16 de Septiembre de 2014). *Economía*. Obtenido de sitio

Web de La Prensa:

<http://www.prensa.com/uhora/economia/crecimiento-panama-primer-semester-2014/393313>

Jimeno, J. (25 de Marzo de 2013). *Archivos 2013: 25 marzo: Metodología 5S: Guía para Mejorar la Productividad en Empresas*. Obtenido de sitio

Web de PDCA Home: <http://www.pdcahome.com/>



Kooperation International. (2014). *Innovación: Clúster*. Obtenido de sitio Web de Kooperation International: <http://www.kooperation-international.de/innovationsportal/cluster/cluster-singapur.html>

kooperation International. (2014). *Innovation: Cluster*. Obtenido de sitio Web de Kooperation International: <http://www.kooperation-international.de/cluster.html>

Kume, A. (2014). *Conceptos: La Cadena de Valor de Porter*. Obtenido de sitio Web CreceNegocios: <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>

La Guía de Geografía. (3 de Agosto de 2007). *Geografía: América: Panamá*. Obtenido de sitio Web de La Guía de Geografía: <http://geografia.laguia2000.com/geografia-regional/america/panama-generalidades>

Iarript. (21 de Noviembre de 2012). *Tipos de Asociatividad dentro de una Red Empresarial*. Obtenido de sitio Web de Redes Empresariales: <http://redesempresariales27.wordpress.com/2012/11/21/tipos-de-asociatividad-dentro-de-una-red-empresarial/>

Larriva, I. T. (7 de Noviembre de 2014). *Asociatividad Clúster*. (C. Amoroso, & L. Togra, Entrevistadores)

MachángaraSoft. (s.f.). *Quienes Somos: Enlace*. Obtenido de sitio Web de MachángaraSoft: <http://www.machangarasoft.com/>

Maratuech, W. (19 de Julio de 2009). *Características de Asociatividad*. Obtenido de sitio Web de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/17688042/Caracteristicas-de-la-Asociatividad>



- Marshall, A. (1920). Principios de Economía. En A. Marshall, *Principios de Economía. Libro IV: Los Agentes de la Producción: Tierra, Trabajo, Capital y Organización* (págs. 287-356). Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- MINCETUR. (2008). *Proyecto:UE-PERU/PENX: Taller en Asociatividad y Cadenas Productivas: Cadenas Productivas*. Obtenido de sitio Web del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú:  
<http://www.mincetur.gob.pe>
- Mitxeo, J. I. (Septiembre de 2003). Obtenido de sitio Web de la Universidad del País Vasco:  
<http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/413.pdf>
- Monteverde Institute. (2014). *Sobre Nosotros: Lo que hacemos*. Obtenido de sitio Web de Monteverde: <http://monteverde-institute.org/what-we-do.html>
- Morales, T. I. (4 de Noviembre de 2014). Asociatividad y Clúster. (A. Carolina, & L. Togra, Entrevistadores)
- Mundo Marítimo. (10 de Septiembre de 2007). *Noticias: Archivos de Noticias: 10-sep-2007*. Obtenido de sitio Web de Mundo Marítimo:  
<http://mundomaritimo.cl/noticias/cluster-maritimo-en-panama-benefician-el-desarrollo>
- Nuncia, M. (18 de 9 de 2011). *Inicio: Publicaciones: El Análisis de la Problemática como Estrategia para Generar Ideas de Proyectos*. Obtenido de sitio Web de Cayé: <http://cayein.com/>
- Paredes, A., & Pérez, L. (Noviembre de 1994). Planificación Estratégica de Organizaciones No Gubernamentales. Buenos Aires, Argentina.
- Peña, E. C. (10 de Noviembre de 2014). Asociatividad Clúster. (T. L. Amoroso Carolina, Entrevistador)



- PGN. (2014). *Dirección Administrativa*. Obtenido de sitio Web de Procuraduría General de la Nación de Guatemala:  
<http://www.pgn.gob.gt/acerca-de-procuraduria-general-de-la-nacion/direccion-administrativa/>
- PROCOLOMBIA. (2014). *Inicio: Turista Internacional: Información Práctica: Viajar a Colombia: información y consejos: Antes de venir: Ubicación geográfica*. Obtenido de sitio Web de PROCOLOMBIA Exportaciones Turismo Inversión Marca País: <http://www.colombia.travel/>
- Pulso Bursatil. (11 de Julio de 2014). *Pulso Bursatil: Análisis: Archivos enviado sobre Julio 11TH, 2014*. Obtenido de sitio Web de Pulso Bursatil: El Blog de Aldesa: <http://www.pulsobursatil.com/2014/07/cr-actividad-economica-crecio-en-4-4/>
- Real Academia Espa. (s.f.).
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario*. Obtenido de sitio Web de la Real Academia Española: <http://www.rae.es/>
- RT. (2014). *RT Actualidad: Economía*. Obtenido de RT.
- RT. (3 de Septiembre de 2014). *RT Actualidad: Economía*. Obtenido de sitio Web de RT: <http://actualidad.rt.com/economia/view/139185-foro-economia-mundo-chile-panama-costa-rica-competitividad>
- Rubio, K. (Abril de 2011). Elaborar una propuesta generadora de grupos asociativos para fortalecer la producción y comercialización de los productos alternativos en Cotacachi. *Maestría en Administración de Empresas: Mención gerencia de la calidad y productividad*. Ibarra, Imbabura, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador: Escuela de Negocios y Comercio Internacional.



- Sánchez, A. H. (2006). *Marketing: Investigación de Mercados*. Obtenido de sitio Web de Gestipolis:  
<http://www.gestipolis.com/canales6/mkt/investigacion-de-mercados-y-auditoria.htm>
- Sempertegui, I. X. (7 de Noviembre de 2014). Asociatividad Clúster. (C. Amoroso, & L. Togra, Entrevistadores)
- Sempertegui, X., Morales, I., Flores, G., & Peña, C. (Noviembre de 2014). Asociatividad Clúster. (C. Amoroso, & L. Togra, Entrevistadores)
- SENPLADES. (2012). *Biblioteca: Publicaciones SENPLADES: Transformación de la Matriz Productiva*. Obtenido de sitio Web de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo:  
[http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz\\_productiva\\_WEBtodo.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf)
- Silicon Fen. (4 de Abril de 2014). *Acerca*. Obtenido de sitio Web de Silicon Fen: <http://www.siliconfen.org.uk/about/>
- Stadt Tuttlingen. (2014). *Economía: Ubicación Retrato: Tecnología Médica Clúster*. Obtenido de sitio Web de Stadt Tuttlingen:  
<http://www.tuttlingen.de/de/Wirtschaft/Standortportrait/Medizintechnikcluster>
- Taso Cluster. (2014). *Actualidad Taso Cluster: pag 6*. Obtenido de sitio web de Taso Cluster: <http://www.tasocluster.net/los-clusteres-de-biotecnologia-en-suecia-y-suiza/>
- The Free Dictionary. (2014). *Buscar: Hélice*. Obtenido de sitio web de The Free Dictionary: <http://es.thefreedictionary.com/>



Universidad Bolivariana de Venezuela. (Febrero de 2008). *Buscar: Matriz FODA*. Obtenido de sitio Web de la Universidad Bolivariana de Venezuela UBV: <https://investigacionubv.wordpress.com>

Vegas, J. (2008). *Inicio: Enlaces Internos: Links de interés de comercio exterior: Proyecto de Cooperación UE-Perú*. Obtenido de sitio Web de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú:  
[http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs\\_taller/Presentaciones\\_Tumbes\\_y\\_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf)

World Economic Forum. (2013). *Reports: Year 2013*. Obtenido de sitio web de World Economic Forum: <http://www.weforum.org/>

World Economic Forum. (2014). *Reports: Related Reports*. Obtenido de sitio Web de World Economic Forum:  
<http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>

World Intellectual Property Organization. (2014). *Inicio: Prensa: Comunicados de Prensa: 2014*. Obtenido de sitio Web de WIPO: <http://www.wipo.int/>

Zona Económica. (2010). *Buscar: Competitividad*. Obtenido de sitio Web de Zona Económica: <http://www.zonaeconomica.com/>

ZonaEconomica. (2014). *Inicio: Guía para la Formación de Pequeñas Empresas Agro Rurales*. Obtenido de sitio Web de ZonaEconomica:  
<http://www.zonaeconomica.com/asociacion>

## TRABAJO CITADO

Acevedo, M. B. (2009). *Título: Asociatividad Empresarial, Crecimiento Productivo e Innovación. El Caso de las Pymes del Sector Textiles y Confecciones de Bogotá*. Obtenido de Repositorio Institucional



Unisalle Sistema de Bibliotecas:

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/10185/11684/2/T10.09%20A21a.pdf>

Administración en Teoría. (13 de Julio de 2009). *Archivos: Tipos de Administración*. Obtenido de sitio Web de Administración en Teoría:  
<http://administracionenteoria.blogspot.com/>

Alvarado, M. (2007). *Plan de Negocios de Exportación para el Clúster de Cuero de la Provincia del Azuay "ASOPIEL"*. Cuenca: Universidad del Azuay, Facultad de Ciencias Jurídicas, Escuela de Estudios Internacionales.

Análisis y Desarrollo Social Consultores. (s.f.). Guía de Evaluación de Programas y Proyectos Sociales. Madrid, España.

Aubert, G. (26 de Agosto de 2011). *Creación de objetivos en la Organización: Grandes Pymes*. Obtenido de Grandes Pymes:  
<https://jcvalda.wordpress.com/2011/08/26/creacion-de-objetivos-en-la-organizacion/>

AUDEM, Asociación Uruguaya de Músicos. (2014). *Portal*. Obtenido de sitio Web de AUDEM:  
[http://www.audem.org.uy/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=95:catalogo-y-portal-del-cluster-de-la-musica-de-uruguay&catid=54:portada](http://www.audem.org.uy/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=95:catalogo-y-portal-del-cluster-de-la-musica-de-uruguay&catid=54:portada)

Autoridad del Canal de Panamá. (2014). *Nosotros: Canal de Panamá*. Obtenido de sitio Web de Autoridad del Canal de Panamá:  
<http://micanaldepanama.com/>

Ayuntamiento de Cáceres. (19 de Julio de 2013). *Participación Social y Ciudadana: Formación Asociativa*. Recuperado el Agosto de 2014, de





sitio Web de Ayuntamiento de Caceres: <http://participacion.ayto-caceres.es/formacion-asociativa>

Biorn . (2014). *Biorn: Servicios/Actividades: Biorn Bienes Raíces: Parque Tecnológico, Heidelberg*. Obtenido de sitio web de Biotech Cluster Rhine-Neckar: <http://www.biorn.org/servicesactivities/biorn-real-estate/technology-park-heidelberg.html>

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2009). Documentos Comunidad Clúster No. 5 "Avances en la Estrategia Clúster en Medellín y Antioquia". En C. d. Medellín, *Documentos Comunidad Clúster No. 5 "Avances en la Estrategia Clúster en Medellín y Antioquia"* (pág. 19). Medellín: Taller de Edición.

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2014). *Inicio: Cluster y Competitividad: Comunidad Cluster: Cluster Textil/Confección, Diseño y Moda*. Obtenido de sitio Web de Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Comunidad-Cluster/Cluster-Textil-Confeccion-Diseno-y-Moda.aspx>

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquía. (s.f.). Documentos Comunidad Clúster No. 5 "Avances en la Estrategia Clúster en m.

Cámara de la Pequeña Industria del Azuay. (2014). *CAPIA: Servicios*. Recuperado el Agosto de 2014, de sitio Web de CA.P.I.A. Cámara de la Pequeña Industria del Azuay: <http://www.capia.com.ec/>

Cámara de la Pequeña Industria del Azuay. (2014). *Sobre CAPIA: Fines*. Recuperado el Agosto de 2014, de sitio Web de CA.P.I.A. Cámara de la Pequeña Industria del Azuay: <http://www.capia.com.ec/sobre-capia/fines>





- Cámara de la Pequeña Industria del Azuay. (2014). *Sobre Capia: Info General*. Recuperado el Agosto de 2014, de sitio Web de la CA.P.I.A.  
Cámara de la Pequeña Industria del Azuay:  
<http://www.capia.com.ec/sobre-capia/info-general>
- Cámara de la Pequeña Industria del Azuay. (2014). *Sobre Capia: Misión/Visión*. Recuperado el Junio de 2014, de sitio Web de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay: <http://www.capia.com.ec/>
- Cámara de la Pequeña Industria del Azuay. (2014). *Sobre Capia: Misión?Visión*. Recuperado el Agosto de 2014, de sitio Web de CA.P.I.A. Cámara de la Pequeña Industria del Azuay:  
<http://www.capia.com.ec/sobre-capia/mision-vision>
- Cámara Madrid. (2014). *Promoción Empresarial: Asociaciones Empresariales*. Recuperado el Agosto de 2014, de sitio Web de Cámara de Comercio e Industrias de Madrid:  
<http://www.promocion.camaramadrid.es/Principal.aspx?idemenu=8>
- Castaño, S. (2014). *Escuela de Negocios: Artículos de Interés*. Obtenido de sitio Wew IDEA Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina:  
<http://www.ideared.org/images/Art%20Int%202%20Asociatividad.pdf>
- Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, CEI. (Agosto de 2010). *Publicaciones Electrónicas: Temas de Interés*. Obtenido de sitio Web CEI: Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua:  
[http://www.cei.org.ni/images/file/manual\\_asociativ.pdf](http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf)
- Chile: Sitio Oficial de Turismo de Chile. (2014). *Portada: Acerca de Chile: Clima y Geografía*. Obtenido de Chile: Sitio Oficial de Turismo de Chile: <http://chile.travel/acerca-chile/clima-y-geografia/>



Claugto. (2014). *Nosotros: Mapa*. Obtenido de sitio Web de Claugto: Clúster Automotriz de Guanajuato A.C.: <http://www.claugto.org/mapa.php>

Clúster Aeroespacial de Chihuahua. (s.f.). *Clúster Aeroespacial: Objetivos del Clúster Aeroespacial*. Obtenido de sitio Web del Clúster Aeroespacial de Chihuahua: <http://www.clusteraeroespacialchihuahua.com/>

Clúster Cuero & Calzado Valle del Cauca . (2014). *Instituciones: Clúster del Cuero & Calzado: Misión y Visión*. Obtenido de sitio Web del Clúster Cuero & Calzado Valle del Cauca: <http://clustercuerovalle.com/>

Cluster de Cuero, Calzado, y Marroquinería de Bogotá. (2014). *Sobre el Clúster: Quiénes Somos*. Obtenido de sitio Web de Cluster de Cuero, Calzado, y Marroquinería de Bogotá:  
[http://www.clustercalzadomarroquineria.com/quienes\\_somos/acerca\\_iniciativa.aspx](http://www.clustercalzadomarroquineria.com/quienes_somos/acerca_iniciativa.aspx)

Clúster Energía. (2014). *Objetivos*. Obtenido de sitio Web del Clúster de Energía: <http://www.ceso.gers.co>

Clúster Portuario Marítimo Guatemala. (2012). *Acerca de Clúster*. Obtenido de sitio Web de Clúster Portuario Marítimo Guatemala:  
<http://www.clusterportuario.org.gt/p/quienes-somos.html>

Clustertech. (2014). *Acerca de: Acerca de Clustertech*. Obtenido de sitio Web de Clustertech: <http://www.clustertech.com/about-us/introduction/>

ComercioyAduanas.com.mx. (2014). *Aduanas: Aduana: Importaciones y Exportaciones en México*. Obtenido de Sitio Web de Comercio y Aduanas: <http://www.comercioyaduanas.com.mx/>

Consejo Minero. (2014). *Chile, país minero: Importancia de la minería*. Obtenido de sitio Web de Consejo Minero:  
<http://www.consejominero.cl/chile-pais-minero/>



Copper Alliance. (2012). *About Us: Copper Alliance*. Obtenido de sitio Web de Copper Alliance: <http://copperalliance.org/>

CreceNegocios. (11 de Mayo de 2009). *Buscar: Análisis externo: Oportunidades y Amenazas*. Obtenido de sitio Web de CreceNegocios: <http://www.crecenegocios.com/>

CS Muebles AC. (2014). *Nosotros: CS Muebles AC*. Obtenido de sitio Web de Mueble y Decoración Clúster Jalisco: <http://www.clustermdjalisco.org/nosotros/>

Cuattrorios. (2011). *Quienes Somos: Misión y Visión*. Obtenido de sitio Web de Cuattrorios Tecnologías: [www.cuattrorios.org](http://www.cuattrorios.org)

De la Fuente Fernández, S. (2011). *Económicas-Econometría: Estadística Teórica-Econometría: Econometría-Análisis Multivariante: Segmentación: Análisis Conglomerados*. Obtenido de sitio Web Portal Fuenterrebollo: <http://www.fuenterrebollo.com/Economicas/ECONOMETRIA/SEGMENTACION/CONGLOMERADOS/conglomerados.pdf>

EcuadorExplorer.com. (2013). *Ecuador: Ubicación, geografía y clima*. Obtenido de sitio Web de EcuadorExplorer.com: <http://www.ecuadorexplorer.com/>

EduCluster Finland. (2014). *Historia*. Obtenido de sitio Web de EduCluster Finland: <http://www.educlusterfinland.fi/en/educluster-finland>

El Banco del Mundo. (2013). *Países: Chile*. Obtenido de sitio Web de El Banco del Mundo: <http://www.bancomundial.org/>

El Banco del Mundo. (2013). *Países: Ecuador*. Obtenido de sitio Web de El Banco del Mundo: <http://www.bancomundial.org/>



El Banco Mundial. (2013). *Países: Colombia*. Obtenido de sitio Wwb de El Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/>

El Banco Mundial. (2013). *Países: México*. Obtenido de sitio Web de el Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/>

elsalvador.com. (16 de Mayo de 2012). *Noticias: Negocios*. Obtenido de sitio Web de elsalvador.com el primer medio digital salvadoreño:  
[http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota\\_completa.asp?idCat=47861&idArt=6905715](http://www.elsalvador.com/mwedh/nota/nota_completa.asp?idCat=47861&idArt=6905715)

Emol.com. (7 de Octubre de 2014). *Emol: Economía*. Obtenido de sitio Web de Emol.com:  
<http://www.emol.com/noticias/economia/2014/10/07/683773/balanza-comercial-de-chile-registro-superavit-de-us-635-millones-en-septiembre.html>

Flores, E. G. (4 de Noviembre de 2014). Asociatividad Clúster. (C. Amoroso, & T. Leonardo, Entrevistadores)

Food + i Clúster. (2014). *Clúster: Qué son los Clusters?* Obtenido de sitio Web de Comunidad Food + i Clúster de España:  
<http://clusterfoodmasi.es/cluster/que-son-los-clusters/>

GS1. (8 de Agosto de 2013). *Newsletter: Entrevista: año 2013: pag 2*. Obtenido de sitio Web de GS1: Centro de Documentación para la Innovación de la Cadena de Suministro:  
<http://innovasupplychain.pe/boletines/60-08-de-agosto-del-2013/secciones/10-entrevista>

Gues, J. (25 de Octubre de 2012). *Lista de Reproducción: Estadística*. Obtenido de sitio Web de Jos GuEs:  
<https://www.youtube.com/watch?v=07ICKn6EEMQ>



Hola Costa Rica. (2014). *Costa Rica Info: Geografía y Clima*. Obtenido de sitio Web de Hola Costa Rica: <http://www.hola.cr/es/costa-rica-info/geografia-y-clima.html>

ICMM International Council on Mining & Metals. (2014). *About us: ICMM*. Obtenido de sitio Web de ICMM: <http://www.icmm.com/>

INCAE BUSINESS SCHOOL. (2009). *CLACDS Lanzamiento del Informe de Competitividad Global 2009 - 2010 del Foro Economico Mundial*. Obtenido de Sitio Web de INCAE BUSINESS SCHOOL: [http://conocimiento.incae.edu/ES/clacd/nuestros-proyectos/archivo-proyectos/proyectos-de-competitividad-clima-de-negocios/WebsiteWEF/index\\_files/Page402.htm](http://conocimiento.incae.edu/ES/clacd/nuestros-proyectos/archivo-proyectos/proyectos-de-competitividad-clima-de-negocios/WebsiteWEF/index_files/Page402.htm)

Index Mundi. (2012). *Países: Ecuador: Economía: Gráfico Comparativo*. Obtenido de sitio Web de Index Mundi: <http://www.indexmundi.com/>

INEC. (2012). *Estadísticas Económicas*. Obtenido de sitio Web del Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

Jiménez, R. G. (16 de Septiembre de 2014). *Economía*. Obtenido de sitio Web de La Prensa: <http://www.prensa.com/uhora/economia/crecimiento-panama-primer-semester-2014/393313>

Jimeno, J. (25 de Marzo de 2013). *Archivos 2013: 25 marzo: Metodología 5S: Guía para Mejorar la Productividad en Empresas*. Obtenido de sitio Web de PDCA Home: <http://www.pdcahome.com/>

Kooperation International. (2014). *Innovación: Clúster*. Obtenido de sitio Web de Kooperation International: <http://www.kooperation-international.de/innovationsportal/cluster/cluster-singapur.html>



kooperation International. (2014). *Innovation: Cluster*. Obtenido de sitio Web de Kooperation International: <http://www.kooperation-international.de/cluster.html>

Kume, A. (2014). *Conceptos: La Cadena de Valor de Porter*. Obtenido de sitio Web CreceNegocios: <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>

La Guía de Geografía. (3 de Agosto de 2007). *Geografía: América: Panamá*. Obtenido de sitio Web de La Guía de Geografía: <http://geografia.laguia2000.com/geografia-regional/america/panama-generalidades>

Iarript. (21 de Noviembre de 2012). *Tipos de Asociatividad dentro de una Red Empresarial*. Obtenido de sitio Web de Redes Empresariales: <http://redesempresariales27.wordpress.com/2012/11/21/tipos-de-asociatividad-dentro-de-una-red-empresarial/>

Larriva, I. T. (7 de Noviembre de 2014). Asociatividad Clúster. (C. Amoroso, & L. Togra, Entrevistadores)

MachángaraSoft. (s.f.). *Quienes Somos: Enlace*. Obtenido de sitio Web de MachángaraSoft: <http://www.machangarasoft.com/>

Maratuech, W. (19 de Julio de 2009). *Características de Asociatividad*. Obtenido de sitio Web de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/17688042/Caracteristicas-de-la-Asociatividad>

Marshall, A. (1920). Principios de Economía. En A. Marshall, *Principios de Economía. Libro IV: Los Agentes de la Producción: Tierra, Trabajo, Capital y Organización* (págs. 287-356). Madrid: Editorial Síntesis S.A.

MINCETUR. (2008). *Proyecto:UE-PERU/PENX: Taller en Asociatividad y Cadenas Productivas: Cadenas Productivas*. Obtenido de sitio Web



del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú:  
<http://www.mincetur.gob.pe>

Mitxéo, J. I. (Septiembre de 2003). Obtenido de sitio Web de la Universidad del País Vasco:  
<http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/413.pdf>

Monteverde Institute. (2014). *Sobre Nosotros: Lo que hacemos*. Obtenido de sitio Web de Monteverde: <http://monteverde-institute.org/what-we-do.html>

Morales, T. I. (4 de Noviembre de 2014). Asociatividad y Clúster. (A. Carolina, & L. Togra, Entrevistadores)

Mundo Marítimo. (10 de Septiembre de 2007). *Noticias: Archivos de Noticias: 10-sep-2007*. Obtenido de sitio Web de Mundo Marítimo:  
<http://mundomaritimo.cl/noticias/cluster-maritimo-en-panama-benefician-el-desarrollo>

Nuncia, M. (18 de 9 de 2011). *Inicio: Publicaciones: El Análisis de la Problemática como Estrategia para Generar Ideas de Proyectos*. Obtenido de sitio Web de Cayé: <http://cayein.com/>

Paredes, A., & Pérez, L. (Noviembre de 1994). Planificación Estratégica de Organizaciones No Gubernamentales. Buenos Aires, Argentina.

Peña, E. C. (10 de Noviembre de 2014). Asociatividad Clúster. (T. L. Amoroso Carolina, Entrevistador)

PGN. (2014). *Dirección Administrativa*. Obtenido de sitio Web de Procuraduría General de la Nación de Guatemala:  
<http://www.pgn.gob.gt/acerca-de-procuraduria-general-de-la-nacion/direccion-administrativa/>





PROCOLOMBIA. (2014). *Inicio: Turista Internacional: Información Práctica: Viajar a Colombia: información y consejos: Antes de venir: Ubicación geográfica*. Obtenido de sitio Web de PROCOLOMBIA Exportaciones Turismo Inversión Marca País: <http://www.colombia.travel/>

Pulso Bursatil. (11 de Julio de 2014). *Pulso Bursatil: Análisis: Archivos enviado sobre Julio 11TH, 2014*. Obtenido de sitio Web de Pulso Bursatil: El Blog de Aldesa: <http://www.pulsobursatil.com/2014/07/cr-actividad-economica-crecio-en-4-4/>

Real Academia Espa. (s.f.).

Real Academia Española. (2014). *Diccionario*. Obtenido de sitio Web de la Real Academia Española: <http://www.rae.es/>

RT. (2014). *RT Actualidad: Economía*. Obtenido de RT.

RT. (3 de Septiembre de 2014). *RT Actualidad: Economía*. Obtenido de sitio Web de RT: <http://actualidad.rt.com/economia/view/139185-foro-economia-mundo-chile-panama-costa-rica-competitividad>

Rubio, K. (Abril de 2011). Elaborar una propuesta generadora de grupos asociativos para fortalecer la producción y comercialización de los productos alternativos en Cotacachi. *Maestría en Administración de Empresas: Mención gerencia de la calidad y productividad*. Ibarra, Imbabura, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador: Escuela de Negocios y Comercio Internacional.

Sánchez, A. H. (2006). *Marketing: Investigación de Mercados*. Obtenido de sitio Web de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/canales6/mkt/investigacion-de-mercados-y-auditoria.htm>





Sempertegui, I. X. (7 de Noviembre de 2014). Asociatividad Clúster. (C. Amoroso, & L. Togra, Entrevistadores)

Sempertegui, X., Morales, I., Flores, G., & Peña, C. (Noviembre de 2014). Asociatividad Clúster. (C. Amoroso, & L. Togra, Entrevistadores)

SENPLADES. (2012). *Biblioteca: Publicaciones SENPLADES: Transformación de la Matriz Productiva*. Obtenido de sitio Web de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo:  
[http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz\\_productiva\\_WEBtodo.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf)

Silicon Fen. (4 de Abril de 2014). *Acerca*. Obtenido de sitio Web de Silicon Fen: <http://www.siliconfen.org.uk/about/>

Stadt Tuttlingen. (2014). *Economía: Ubicación Retrato: Tecnología Médica Clúster*. Obtenido de sitio Web de Stadt Tuttlingen:  
<http://www.tuttlingen.de/de/Wirtschaft/Standortportrait/Medizintechnikcluster>

Taso Cluster. (2014). *Actualidad Taso Cluster: pag 6*. Obtenido de sitio web de Taso Cluster: <http://www.tasocluster.net/los-clusteres-de-biotecnologia-en-suecia-y-suiza/>

The Free Dictionary. (2014). *Buscar: Hélice*. Obtenido de sitio web de The Free Dictionary: <http://es.thefreedictionary.com/>

Universidad Bolivariana de Venezuela. (Febrero de 2008). *Buscar: Matriz FODA*. Obtenido de sitio Web de la Universidad Bolivariana de Venezuela UBV: <https://investigacionubv.wordpress.com>

Vegas, J. (2008). *Inicio: Enlaces Internos: Links de interés de comercio exterior: Proyecto de Cooperación UE-Perú*. Obtenido de sitio Web de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú:



[http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs\\_taller/Presentaciones\\_Tumbes\\_y\\_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf)

World Economic Forum. (2013). *Reports: Year 2013*. Obtenido de sitio web de World Economic Forum: <http://www.weforum.org/>

World Economic Forum. (2014). *Reports: Related Reports*. Obtenido de sitio Web de World Economic Forum:  
<http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>

World Intellectual Property Organization. (2014). *Inicio: Prensa: Comunicados de Prensa: 2014*. Obtenido de sitio Web de WIPO: <http://www.wipo.int/>

Zona Económica. (2010). *Buscar: Competitividad*. Obtenido de sitio Web de Zona Económica: <http://www.zonaeconomica.com/>

ZonaEconómica. (2014). *Inicio: Guía para la Formación de Pequeñas Empresas Agro Rurales*. Obtenido de sitio Web de ZonaEconómica:  
<http://www.zonaeconomica.com/asociacion>



## **UNIVERSIDAD DE CUENCA**

### **Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

### **CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

#### **Diseño de Tesis**

“DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL SOBRE ASOCIATIVIDAD Y  
CLUSTER PARA LA CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEL AZUAY  
PARA EL AÑO 2014”

#### **AUTORES:**

Amoroso Astudillo Carolina Elizabeth

Togra Togra Leonardo Patricio

#### **ASESOR:**

Ing. Fernando Pesántez

**CUENCA – ECUADOR**

**2014**



## **DISEÑO DE TESIS**

### **TITULO:**

“DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL SOBRE ASOCIATIVIDAD Y CLUSTER PARA LA CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEL AZUAY PARA EL AÑO 2014”

### **1. SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Todas las empresas trabajan en post de servir al mercado, sea nacional o internacional, con bienes o servicios. En la actualidad la competencia es muy amplia y variada exigiendo calidad, tecnología y precios accesibles, para ello también se necesita mejorar dentro de cada una de las empresas tanto en procesos productivos, estrategias sean financieras, de marketing, etc.

En el país se está desarrollando un cambio dentro de su matriz productiva y es necesario que MIPYMES se unan para poder ser parte de este proceso, teniendo como un gran ejemplo en Latinoamérica el desarrollo económico que ha obtenido la ciudad de Medellín –Colombia, después de haber implementado estos modelos.

El desconocimiento, la escasa información y la falta de una guía, tanto en forma física como digital, realza la necesidad y nuestro interés de crear un Manual en el que se presente la realidad de la Asociatividad y Clúster y al ser desarrollado conjuntamente con la CAPIA será dirigido para varios sectores.

Con la creación de este Manual queremos encaminar a la CAPIA y sus socios para que conozcan las ventajas y beneficios que se dan al emprender estos modelos. Además, crear un medio bibliográfico que sirva a profesionales, estudiantes y/o personas en general para la búsqueda de información sobre los mismos.

El tema que hemos escogido y de acuerdo a lo antes mencionado, se puede determinar la importancia de crear un Manual que permita mejorar la formación de grupos asociativos y clúster, además de proporcionar una guía



para aquellos socios de la CAPIA que ya forman parte de un grupo asociativo y a través de este manual tener un crecimiento financiero y administrativo como grupo.

Para lo cual en nuestro trabajo requerimos inicialmente determinar la definición correcta de lo que es Asociatividad y Clúster conjuntamente con sus ventajas y características primordiales. A través de la conceptualización podremos establecer una comparación de los grupos asociativos y clúster desarrollados en Latinoamérica para poder determinarlo que podemos tomar como guía de otros países y lo que tenemos que fortalecer en nuestro procedimiento.

En base a la comparación y a la obtención de datos proporcionados por la CAPIA podremos determinar los estatutos y principios básicos así como necesarios para la formación y desarrollo de un grupo asociativo.

Finalmente, mediante la propuesta de un Manual estableceremos los procesos y medidas para el logro y control de la formación de Asociatividad y Clúster.

## **1.1 DELIMITACIÓN DEL TEMA**

- 1.- CONTENIDO: Manual de Asociatividad y Clúster
- 2.- CAMPO DE APLICACIÓN: Micro – Pequeñas y Medianas Empresas
- 3.- ESPACIO: Cámara de la Pequeña Industria del Azuay
- 4.- PERIODO: Año 2014

## **2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA**

El trabajo a realizarse es de suma importancia ya que su aporte beneficiará a docentes como a estudiantes, siendo material bibliográfico, fuente de información, apoyo metodológico y apoyo a la docencia.



## **2.2 IMPACTO SOCIAL**

Este manual servirá a todos los Empresarios sean de micro, pequeñas o medianas empresas para adquirir conocimientos sobre el efectivo funcionamiento y beneficios (económicos, administrativos, competitivos, etc.) generado por la Asociatividad y Clúster

## **2.3 JUSTIFICACIÓN PERSONAL**

Nuestras aptitudes y capacidades intelectuales nos permitirán llevar a cabo este tema puesto que poseemos los conocimientos necesarios para poder realizarlo. Asimismo, nuestra motivación es alta al saber el beneficio que proporcionará a la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay CA.P.I.A., a sus socios y a todas las personas que lean este manual.

## **2.4 JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

La Cámara de la Pequeña Industria del Azuay CA.P.I.A., como un organismo del sector industrial privado tiene la necesidad de guiar correctamente a sus socios y secundariamente a la sociedad sobre formas para mejorar su competitividad y obtener beneficios. Este diseño y propuesta de manual cumple con lo necesario para cubrir esta demanda en el tema de Asociatividad y Clúster.

## **2.5 FACTIBILIDAD**

Nuestro tema de tesis es factible pues contamos con la colaboración de la Directora Ejecutiva de la CA.P.I.A, quien apoya este proyecto y está dispuesta a facilitarnos toda la información necesaria para llevarlo a cabo; de igual forma el Director de la agencia ACUDIR, por ello podemos decir que la factibilidad para el desarrollo del mismo estaría garantizada.

## **3. BREVE DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### **Información General sobre CA.P.I.A.**



La Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA) es un organismo de gestión privada que agrupa a nueve sectores productivos de la provincia del Azuay, sector Alimentos y Bebidas, Industrias Gráficas, Joyería, Madera y Corcho, Metalmecánica, Minerales no Metálicos, Prendas de Vestir, Sustancias Químicas, TIC y Servicios.

La CAPIA se ha vinculado a organismos nacionales e internacionales público y privados como MIPRO, Swisscontact, GTZ, CAF, SNF, ACUDIR, en donde se han realizado diferentes actividades en beneficio a los socios.

### **Valores Organizacionales**

- Ética
- Productividad
- Lealtad
- Solidaridad
- Trabajo en Equipo
- Credibilidad
- Servicio al Cliente

### **Misión**

“Ser una organización gremial que basada en principios de ética, solidaridad y credibilidad, representa, gestiona, impulsa, asesora, capacita y evalúa el desarrollo integral de la Micro, Pequeña y Mediana Industria del Azuay y la Región, mediante la defensa de sus derechos constitucionales y la oferta de servicios y promoción de empleo, orientados a mejorar la competitividad del sector productivo de la región.” (Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, 2014)

### **Visión**

“Ser un gremio de alta representatividad y gestión que contribuya eficazmente al crecimiento integral de la Micro, Pequeña y Mediana Industria



del Azuay y de la Región, fomentando el desarrollo del país en forma sostenida y con responsabilidad social.” (Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, 2014)

**Objetivos Generales** (Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, 2014)

- Ejercer la representación gremial de las empresas afiliadas.
- Prestar servicios empresariales.
- Promover la internacionalización de las empresas afiliadas.
- Promover la competitividad y el consumo responsable.
- Promover y desarrollar sistemas de capacitación y mejoramiento.
- Promover la investigación, innovación y desarrollo tecnológico.
- Promover la Asociatividad y toda forma lícita de organización empresarial.
- Promover la responsabilidad social, el comercio justo y el desarrollo sustentable en las actividades empresariales de sus afiliados.

**Fines** (Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, 2014)

- Incentivar la creación de Asociaciones Regionales, Sectoriales, Cantonales y Núcleos Parroquiales de Micros, Pequeños y Medianos Empresarios los que serán parte integrante de la CAPIA.
- Incorporar a la Entidad en calidad de afiliados, a todos los empresarios de la Micro, Pequeña y Mediana Industria del Azuay y de la región 6 y a los que en el futuro se establecieran, dentro de esta jurisdicción.
- Promover la aplicación y proponer la expedición de leyes de apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Industria, colaborando al efecto con los organismos públicos y privados, nacionales y extranjeros pertinentes.
- Brindar la cooperación y asistencia necesarias a sus afiliados, para que éstos puedan alcanzar los fines relacionados a sus actividades empresariales.





- Propender a la organización de sectores por ramas de actividad entre afiliados que se dediquen a actividades afines.
- Mantener relaciones permanentes con las Cámaras de la Producción, gremios artesanales, instituciones privadas, semipúblicas y públicas, nacionales e internacionales.
- Colaborar con el Estado en el estudio de los problemas relacionados con las Micro, Pequeñas y Mediana Industria, con el propósito de alcanzar una acertada solución.
- Generar un espacio de diálogo y concertación multisectorial y participar activamente en los distintos foros públicos o privados.
- Fomentar la investigación, innovación y desarrollo tecnológicos en beneficio de sus afiliados y de la comunidad.
- Fomentar la capacitación y tecnificación de obreros, empleados, técnicos y ejecutivos de la Micro, Pequeña y Mediana Industria.
- Promover el uso de los medios alternativos de solución de conflictos entre sus afiliados y con terceros a través de los Centros de Mediación.
- Prestar toda clase de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas afiliadas, individual o colectivamente, en las gestiones que efectúen ante organismos públicos, semipúblicos y privados, encaminadas a la defensa de sus intereses.
- Crear y mantener todo tipo de servicios de información, asesoría, asistencia técnica, social y los que sean necesarios a favor de los afiliados.
- Planificar, gestionar y ejecutar proyectos y/o programas de desarrollo empresarial.
- Promoción de los bienes y servicios de la Institución y de sus afiliados a través de la organización de ferias y eventos nacionales e



internacionales; así como mediante la utilización de cualquier medio tecnológico para lograr este fin.

- Promover procesos de internacionalización de los bienes y servicios de sus afiliados.
- Promover y promocionar la cultura de calidad de producción, certificación y estandarización de los bienes y servicios de sus afiliados.
- Promover y difundir el consumo de la producción nacional.
- Promover, difundir y sustentar el consumo responsable en la comunidad.

### **Socios/ Sectores**

- Alimentos y Bebidas.
- Madera y Muebles.
- Metalmecánica.
- Prendas de Vestir (Textil, Cuero y Accesorios).
- TICS
- Sustancias Químicas
- Industrias Graficas

## **4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **4.1 LISTADO DE PROBLEMAS**

1. Falta de alianzas dentro de las industrias.
2. Comportamientos oportunistas entre empresas de la misma industria.
3. Desigualdad en las oportunidades de negocios.
4. Divergencia en el crecimiento competitivo.
5. Falta de redes Asociativas.
6. Falla en la explotación de manejo de marca (Branding).
7. Discrepancia en el desarrollo productivo.



8. Falta de conocimiento avanzado sobre Asociatividad y Clúster.
9. Discordancia en el desarrollo empresarial.
10. Falta de crecimiento vinculado.
11. Poca asesoría y capacitación sobre Asociatividad y Clúster.
12. Falta de acceso a nuevos mercados.
13. Desconocimiento sobre sinergia.
14. Poca búsqueda de certificaciones internacionales para procesos (productivos, administrativos, estratégicos, etc.)

## **4.2 INTEGRACIÓN DE LOS PROBLEMAS**

**4.2.1 Problema 1.** Por la falta de una guía sobre los beneficios de la Asociatividad y Clúster; los empresarios, productores o emprendedores prefieren no tomar el riesgo de trabajar en forma asociativa. (Problemas: 1, 5, 6, 10, 12, 14)

**4.2.2 Problema 2.** Los proyectos sobre Asociatividad y Clúster ya elaborados por la CA.P.I.A., no han tenido los resultados esperados debido al desconocimiento sobre los procesos y beneficios de trabajar en forma asociativa además por la desconfianza entre los socios generada por intereses individuales. (Problemas: 2, 8, 11, 13)

**4.2.3 Problema 3.** La desigualdad de desarrollo empresarial, entre miembros de una misma industria, en algunos casos por falta de oportunidades para mejorar y en otros por la desleal competencia existente en el entorno. (Problemas: 3, 4, 7, 9)

## **4.3 UBICACIÓN DE PROBLEMA CENTRAL Y COMPLEMENTARIOS**

### **4.3.1 PROBLEMA CENTRAL**

Falta de conocimiento para desarrollar Asociatividad y Clúster.



#### **4.3.2 PROBLEMA COMPLEMENTARIO 1**

Limitación en la práctica de Asociatividad y Clúster.

#### **4.3.3 PROBLEMA COMPLEMENTARIO 2**

Discrepancia en el desarrollo y crecimiento entre miembros de una misma industria.

### **4.4 REDACCIÓN DE LOS PROBLEMAS**

#### **4.4.1 PROBLEMA CENTRAL**

Falta de Conocimiento para desarrollar Asociatividad y Clúster.

- Descripción: En la actualidad, gracias a la CAPIA y otros organismos, se ha logrado la formación y desarrollo de grupos asociativos y clúster, pero algunos de ellos no han logrado los resultados esperados por la deficiencia existente en el conocimiento de cómo debe formarse y llevarse a cabo una Asociatividad y Clúster.
- Características:
  - ✓ Poca asesoría y capacitación sobre la Asociatividad y Clúster.
  - ✓ No existe una guía en donde se pueda encontrar claramente lo que se debe tomar en cuenta para formar una Asociatividad y Clúster.
  - ✓ Poco conocimiento sobre los grupos asociativos y clúster ya existentes

#### **4.4.2 PROBLEMA COMPLEMENTARIO 1**

Limitación en la práctica de Asociatividad y Clúster.

- Descripción: El escaso conocimiento sobre la existencia de grupos asociativos y clúster y los beneficios que se obtienen al formar parte de uno, provoca el rechazo de muchos productores y microempresarios el de ser socios de una Asociatividad y Clúster.



- Características:
  - ✓ Ausencia de alianzas productivas.
  - ✓ Bajo desarrollo en la expansión a mercados nuevos, tanto nacionales como internacionales.
  - ✓ Poca iniciativa en el desarrollo del branding.

#### 4.4.3 PROBLEMA COMPLEMENTARIO 2

Discrepancia en el desarrollo y crecimiento entre productores.

- Descripción: Al desconocer los beneficios sobre la Asociatividad y Clúster, y por lo tanto no tener el incentivo necesario de formar parte de un grupo asociativo, lleva a la notable diferencia existente entre productores y el desarrollo de la industria como tal.
- Características:
  - ✓ Diferencia en las oportunidades de negocios.
  - ✓ Inequidad en el crecimiento productivo y económico.
  - ✓ Desigualdad en el crecimiento competitivo.

### 5. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

#### 5.1 OBJETIVO GENERAL

Proporcionar una guía en el que se determine las características, pasos, principio y beneficios principales que se deberán tomar en cuenta para desarrollo de Asociatividad y Clúster.

#### 5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OBJETIVO ESPECÍFICO	CONTENIDOS BÁSICOS
Presentar la Asociatividad y Clúster como herramienta de desarrollo económico para los socios de la CAPIA y del Azuay.	CONCEPTOS Y ANTECEDENTES DE ASOCIATIVIDAD Y CLÚSTER
Obtener referencias sobre Asociatividad y Clúster en Latinoamérica	COMPARACIÓN DE LAS PRINCIPALES APLICACIONES DE ASOCIATIVIDAD CLÚSTER



	DENTRO DEL DESARROLLO EN LATINOAMÉRICA
Elaborar un esquema aplicativo para desarrollar un grupo Asociativo y Clúster	MANUAL DE ASOCIATIVIDAD CLÚSTER PARA EL DESARROLLO, IMPULSO Y FORTALECIMIENTO DE UNA INICIATIVA

## 6. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

### 6.1 MARCO DE ANTECEDENTES

6.1.1 **Título:** “Asociatividad como Instrumento de Desarrollo Local para Cuenca y su Área de Influencia”

**Autores:** Alfredo Vega Monsalve

Jaime Vélez Barzallo

**Institución:** Universidad de Cuenca

**Fecha:** 2011

Esta tesis realizada para la obtención de título de magíster nos proporciona información sobre la metodología para la conformación de redes empresariales desarrollada por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. Además de aportar con una propuesta y análisis de un caso práctico de la Asociatividad en Cuenca.

6.1.2 **Título:** “Elaborar una Propuesta Generadora de Grupos Asociativos para Fortalecer la Producción y la Comercialización de los Productos Alternativos en Cotacachi”

**Autora:** Katusca Lorena Rubio Cerpa

**Institución:** Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra

**Fecha:** 2011

Esta tesis realizada para la obtención de título de magíster nos facilita la conceptualización, tipos, formas jurídicas y características sobre Asociatividad y Clúster.



**6.1.3 Título:** “Ventaja Competitiva a través del Desarrollo de Clúster Empresariales”

**Autor:** Jorge García

**Institución:** Departamento Académico de Ciencias Administrativas  
Perú

**Fecha:** 2006

Esta revista nos facilita la información necesaria sobre las ventajas que proporcionan los grupos asociativos y clúster.

**6.1.4 Título:** “Los clúster como fuente de Competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco”

**Autores:** Jone Mitxeo Grajirena

Idoia Idigoras Gamboa

Azucena Vicente Molina

**Institución:** Universidad del País Vasco

**Fecha:** 2003

Este documento nos facilita y complementa información sobre conceptos, ventajas y tipos de Asociatividad y Clúster.

## **6.2 MARCO TEÓRICO**

**6.2.1 Teoría:** Lo expuesto a continuación es información obtenida de la tesis para la obtención de título de magíster de los autores Alfredo Vega Monsalve y Jaime Vélez Barzallo, cuyo título es “Asociatividad como Instrumento de Desarrollo Local para Cuenca y su Área de Influencia”. En esta tesis utilizan el modelo de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) en donde determinan las siguientes fases para la conformación de redes empresariales:

Fase 1: Promoción de la idea y selección de la red

Fase 2: Generación de relaciones de confianza

Fase 3: Proyecto Piloto



Fase 4: Planificación estratégica o proyecto a largo plazo

Fase 5: Monitoreo y Autogestión

**6.2.2 Teoría:** Lo siguiente se obtuvo de la tesis para la obtención de título de magíster de la autora Katusca Lorena Rubio Cerpa, cuyo título es “Elaborar una Propuesta Generadora de Grupos Asociativos para Fortalecer la Producción y la Comercialización de los Productos Alternativos en Cotacachi”. Esta tesis facilita la conceptualización sobre Asociatividad y Clúster.

Para el concepto de Asociatividad determinan que existen dos corrientes de pensamiento, uno al abordar la cuestión de Asociatividad empresarial y, otro de manera particular en el sector industrial; pero que ambos parten del núcleo central básico que es, la Asociatividad como estrategia para competir. Para el concepto de Clúster toman la definición según Porter, es decir, que son corrientes geográficas de compañías interrelacionadas, suplidores especializados, proveedores de servicios, empresas en industrias conexas e instituciones asociadas en campos particulares, que compiten pero que también cooperan entre sí.

**6.2.3 Teoría:** Este documento se obtuvo de la página web <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/413.pdf> en donde se consigue información sobre conceptos, ventajas y tipos de Asociatividad y Clúster. Pero primordialmente se pudo obtener la diferencia entre Clúster y una Organización sectorial. En donde básicamente determinan que en una organización sectorial su enfoque es sectorial, su ámbito geográfico de actuación es de divisiones administrativas, su objetivo principal es la representación y su base de pertenencia es un mismo tipo de producto y/o mercado; en cambio en un Clúster su enfoque es multi-sectorial, su ámbito geográfico de actuación es determinado por el ámbito de las relaciones inter-empresariales, su objetivo principal es la interrelación entre empresas,





identificación y desarrollo de actuaciones conjuntas, y su base de pertenencia es compartir procesos y/o bases de conocimiento en una cadena de valor.

## 6.3 MARCO CONCEPTUAL

### 6.3.1 Listado de Conceptos Básicos

Manual  
Principios  
Estatutos  
Asociatividad  
Clúster

### 6.3.2 Redacción de los Conceptos

**Manual:** Un manual es una publicación que incluye los aspectos fundamentales de una materia. Se trata de una guía que ayuda a entender el funcionamiento de algo, o bien que educa a sus lectores acerca de un tema de forma ordenada y concisa.

**Principios:** Un principio es una ley o regla que se cumple o debe seguirse con cierto propósito, como consecuencia necesaria de algo o con el fin de lograr cierto propósito. Las leyes naturales son ejemplos de principios físicos, en matemáticas, lingüística, algoritmia y otros campos también existen principios necesarios o que se cumplen sin más o que deberían cumplirse si se pretende tener cierto estado de hechos.

Otra manera de concebir los principios inherentes a un sistema o una disciplina es como un reflejo de las características esenciales de un sistema, que los usuarios o investigadores asumen, y sin los cual no es posible trabajar, comprender o usar dicho sistema.

**Estatutos:** Los estatutos son normas jurídicas que imponen reglas de conducta (estatuyen, ordenan, establecen) en determinados ámbitos



territoriales o en relación a actividades específicas. Si bien tienen efectos generales, éstos lo son para todos aquellos a los que la norma se refiere en forma específica: por ejemplo el estatuto de los trabajadores, el estatuto de los comerciantes, el estatuto del peón, el estatuto universitario, etcétera, que sólo afecta o brinda derechos a los trabajadores en general, a los comerciantes o a los peones, o a los miembros de una universidad, respectivamente. Rige para los miembros actuales y los que se incorporen en el futuro, mientras el estatuto no sea modificado, anulado o derogado.

**Asociatividad:** Es la capacidad de los actores que conforman los sistemas productivos locales de trabajar, por propia decisión, de manera mancomunada, sin perder su independencia, para desarrollar ventajas competitivas que no podrían alcanzar si operasen de manera individual.

**Clúster:** El término «clúster» fue acuñado por Porter en su estudio sobre la ventaja competitiva de las naciones (Porter, 1990), en el que consideraba que la agrupación de empresas y su correspondiente especialización en determinadas actividades productivas contribuía favorablemente sobre los cuatro polos del diamante que explica la ventaja competitiva.

**Comentario:** Siendo estos los principales conceptos queda claro que su uso no ha sido ciertamente aplicado, en la mayoría de veces términos como Asociatividad han sido relacionados con temas de Asociación y directamente el tema Clúster con temas de un modelos de unificación de variables para un mercado o segmento de este.

**Aplicación:** Esta conceptualización será aplicada durante todo la investigación debido a que los términos como Clúster vienen entrelazados después de aplicar Asociatividad y su componentes, además de su colectivo con la Sociedad, el vínculo esencial que relacionan a estos tres será el del manual y estatutos con los cuales la CA.P.I.A., logrará llegar a sus socios para que aplique estos modelos.



## 7. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

La creación de un Manual de Asociatividad y Clúster facilitará la formación de un grupo asociativo a aquellas personas que carezcan de conocimiento sobre los beneficios que estos grupos aportan, así mismo contribuirá información a aquellos que son socios de la CA.P.I.A., pero que no han percibido beneficios por la incorrecta forma de manejar dicho grupo asociativo y clúster.

## 8. CONSTRUCCIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

### 8.1 CUADRO DE CONSTITUCIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	INDICADORES	CATEGORÍAS
<b>Capítulo I: CONCEPTOS Y ANTECEDENTES DE ASOCIATIVIDAD Y CLÚSTER</b>		
Cultura Organizacional	Experiencia Nivel Académico	Eficiencia Liderazgo
Funciones	Organigrama	Transparencia Responsabilidad
Conocimiento	Experiencia Nivel Académico	Factible Eficiencia
<b>Capítulo II: COMPARACIÓN DE LAS PRINCIPALES APLICACIONES DE ASOCIATIVIDAD CLÚSTER DENTRO DEL DESARROLLO EN LATINOAMÉRICA</b>		
Funciones	Organigrama Códigos	Equidad Transparencia
Planeación	Leyes Códigos Pronósticos	Responsabilidad Equidad Transparencia
Comparación	Demanda Oferta	Transparencia Responsabilidad
<b>Capítulo III: MANUAL DE ASOCIATIVIDAD CLÚSTER PARA EL DESARROLLO, IMPULSO Y FORTALECIMIENTO DE UNA INICIATIVA</b>		
Comparación	Pronósticos Resultados Beneficios/ Pérdidas	Transparencia Responsabilidad Veracidad



Principios	Documentación Leyes Códigos	Transparencia Responsabilidad Compromiso
Estatutos	Documentación Leyes Códigos	Transparencia Responsabilidad Compromiso
Políticas	Documentación Leyes Códigos	Transparencia Responsabilidad Compromiso
Técnicas de Procesos	Pronósticos Base de Datos	Compromiso Responsabilidad
Métodos	Procesos Sistemas	Transparencia Compromiso
Necesidades	Demanda Entrevistas	Transparencia Responsabilidad
Contenido	Sistemas Procesos	Transparencia Compromiso
Control	Base de Datos Entrevistas	Responsabilidad Compromiso

## 8.2 CUADRO DE VARIABLES Y CATEGORÍAS

VARIABLES	CATEGORÍAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cultura Organizacional</li> <li>➤ Funciones</li> <li>➤ Conocimiento</li> <li>➤ Planeación</li> <li>➤ Comparación</li> <li>➤ Principios</li> <li>➤ Estatutos</li> <li>➤ Políticas</li> <li>➤ Técnicas de Procesos</li> <li>➤ Métodos</li> <li>➤ Necesidades</li> <li>➤ Contenido(Manual)</li> <li>➤ Control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Eficiencia</li> <li>➤ Liderazgo</li> <li>➤ Transparencia</li> <li>➤ Responsabilidad</li> <li>➤ Factible</li> <li>➤ Equidad</li> <li>➤ Veracidad</li> <li>➤ Compromiso</li> </ul>



### 8.3 DEFINICIÓN DE CADA UNA DE LAS VARIABLES

**8.3.1 Cultura Organizacional:** Es una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la forma en que interaccionan unos con otros, y con el entorno de la organización.

**8.3.2 Funciones:** Conjunto de actividades afines, dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos necesarios para hacer factible una operación institucional.

**8.3.3 Conocimiento:** Conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje.

**8.3.4 Planeación:** Proceso a través del cual se analiza la situación actual, se establecen objetivos, y se definen las estrategias y cursos de acción necesarios para alcanzar dichos objetivos.

**8.3.5 Comparación:** La comparación establece semejanzas y diferencias entre dos conceptos, dos objetos, dos elementos o dos realidades. En otras palabras es fijar la atención en dos o más cosas para reconocer sus diferencias y semejanzas y así descubrir sus relaciones.

**8.3.6 Principios:** Es una ley o regla que se cumple o debe seguirse con cierto propósito. O en otro término es un reflejo de las características esenciales de un sistema, que los usuarios o investigadores asumen, y sin lo cual no es posible trabajar, comprender o usar dicho sistema.

**8.3.7 Estatutos:** Reglamento, ordenanza o conjunto de normas legales por las que se regula el funcionamiento de una entidad o de una colectividad.

**8.3.8 Políticas:** Decisiones que establecen los marcos de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la sociedad en aspectos específicos; una vez adoptadas se convierten en pautas de comportamiento de obligatorio cumplimiento.



**8.3.9 Técnicas de Procesos:** Conjunto de reglas, normas o protocolos mutuamente relacionados que tienen como objetivo un resultado determinado.

**8.3.10 Métodos:** Procedimiento para llegar a un fin basado en la observación y experimentación, recopilación de datos y comprobación de la hipótesis.

**8.3.11 Necesidades:** Estado de carencia percibida que puede ser física o mental.

**8.3.12 Contenido (Manual):** Instrumento de información en el que se describen en forma secuencial y cronológica las operaciones que deben seguirse para la realización de funciones de una organización.

**8.3.13 Control:** Proceso efectuado por el área administrativa, con el objeto de proporcionar un grado de seguridad en cuanto a la consecución de las actividades y el logro de sus objetivos.

## 9. DISEÑO METODOLÓGICO

### 9.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación a utilizar para realizar el tema de tesis es de tipo investigativa ya que se trata de obtener información del proceso que realiza la CA.P.I.A., y sus socios, así como otros países de Latinoamérica, al formar una Asociatividad y Clúster, para de esta forma poder dirigirnos a una visión clara de cómo operan y funcionan.

Además que nuestro objetivo principal es la de proporcionar un diseño y propuesta de manual para Asociatividad y Clúster que beneficiarán tanto a las empresas que deseen formar parte de un grupo asociativo o para aquellos que son parte de uno.

### 9.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En el proceso de investigación se utilizará el método de observación ya que a través de éste podremos determinar los aspectos más importantes de la



CA.P.I.A., así como de sus socios que nos servirán para la realización de la investigación.

Usaremos el método de análisis y síntesis identificando cada una de las partes que caracterizan la realidad de la Asociatividad y Clúster estableciendo la relación causa-efecto y su proceso.

Además se utilizará el método cuantitativo - deductivo ya que permitirá realizar el análisis y recapitulación de procesos utilizados hasta ahora, tanto en Ecuador como en Latinoamérica; y el método cualitativo - inductivo para poder señalar su principales primicias a partir de la observación y de esta manera podremos diseñar el manual de Asociatividad y Clúster.

### 9.3 Modalidad de la Investigación

Listado de Variables	Técnicas Cuantitativas			Técnicas Cualitativas		
	Estadística	Registro	Otros	Entrevista	Testimonio	Otros
Cultura Organización					X	X
Funciones					X	X
Conocimiento			X		X	X
Planeación		X	X			X
Comparación	X	X		X		
Principios		X	X			X
Estatutos		X				X
Políticas		X				X
Jurisdicciones			X			X
Técnicas de Procesos		X			X	
Métodos		X	X		X	
Necesidades	X			X	X	
Contenido (Manual)			X			X
Control	X	X				X

### 9.4 POBLACIÓN Y MUESTRA



El manual es elaborado directamente para la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay; al ser el espacio, de acuerdo a la delimitación del tema, éste aplicara a la totalidad de su población que son sus 116 socios.

## **9.5 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

En esta etapa se usan diversas técnicas y herramientas que se aplican para desarrollar los sistemas de información, tales como: la lectura, la observación y análisis.

Se utilizarán estos instrumentos en un momento adecuado con la finalidad de buscar información que será útil para nuestra investigación con la ayuda de:

- ✓ Recolección de información en registros y documentación existente en la CAPIA.
- ✓ Recolección de bibliografía
- ✓ Recolección de fuentes secundarias
- ✓ Sistematización
- ✓ Almacenamiento de la información
- ✓ Control y seguimiento
- ✓ Revisión de esta etapa
- ✓ Reajuste
- ✓ Evaluación

## **9.6 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Con la elaboración de la primera etapa se procederá a obtener ideas principales de las distintas fuentes de información, lo cual permitirá desarrollar el contenido en forma directa con el propósito de almacenar y recuperar información a través de:

- ✓ Recuperación de la información
- ✓ Descripción de la información





- ✓ Análisis cuantitativo y cualitativo según sea el caso necesario.
- ✓ Control y seguimiento
- ✓ Revisión del análisis
- ✓ Reajuste evaluación

## 9.7 REDACCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una vez analizada la información, se procede a la redacción de la misma, considerando los puntos más relevantes de la investigación con el objetivo de desarrollar con eficiencia cada uno de los capítulos planteados.

### Parte Preliminar:

- Portada
- Contraportada
- Firmas de Responsabilidad
- Agradecimientos
- Dedicatorias
- Resumen de la Tesis
- Abstract

### Parte Principal:

- Introducción
- Cuerpo del texto
  - Capítulo I
  - Capítulo II
  - Capítulo III
- Revisión de los capítulos
- Conclusiones
- Recomendaciones

### Parte Referencial:

- Anexos



- Diseño de Tesis
- Índice de Contenidos
- Bibliografía
- Trabajos Citados

## 10. ESQUEMA TENTATIVO DEL PROBLEMA

### 10.1 ESQUEMA TENTATIVO

<p><b>Presentar la Asociatividad y Clúster como herramienta de desarrollo económico para los socios de la CAPIA y del Azuay.</b></p>	<p><b>CAPITULO I: CONCEPTOS Y ANTECEDENTES DE ASOCIATIVIDAD Y CLÚSTER</b></p> <p>1.1 ANTECEDENTES DE LA CÁMARA DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA DEL AZUAY C.A.P.I.A.</p> <p>1.2 ASOCIATIVIDAD</p> <p>1.3 CARACTERISTICAS DE ASOCIATIVIDAD</p> <p>1.4 TIPOS DE ASOCIATIVIDAD</p> <p>1.5 FORMAS JURÍDICAS DE LA ASOCIATIVIDAD</p> <p>1.6 DIFERENCIA ENTRE ASOCIATIVIDAD Y ASOCIACIÓN</p> <p>1.7 CLÚSTER</p> <p>1.8 CARACTERÍSTICAS DEL CLÚSTER</p> <p>1.9 COMPONENTES DEL CLÚSTER</p> <p>1.10 CLÚSTER COMO ANÁLISIS ESTADÍSTICO</p>
<p><b>Obtener referencias sobre Asociatividad y Clúster en Latinoamérica</b></p>	<p><b>CAPITULO II: COMPARACIÓN DE LAS PRINCIPALES APLICACIONES DE ASOCIATIVIDAD CLÚSTER DENTRO DEL DESARROLLO EN LATINOAMÉRICA</b></p> <p>2.1 ANTECEDENTES</p> <p>2.2 PRINCIPALES ASOCIATIVIDADES CLÚSTER</p> <p>2.3 GENERALIDADES DE CLÚSTER DESTACADOS DE LATINOAMERICA</p> <p>2.4 ECUADOR</p>



<p><b>Elaborar un esquema aplicativo para desarrollar un grupo Asociativo y Clúster</b></p>	<p><b>CAPITULO III:</b> <b>MANUAL DE ASOCIATIVIDAD CLÚSTER PARA EL DESARROLLO, IMPULSO Y FORTALECIMIENTO DE UNA INICIATIVA</b></p> <p>3.1 OBJETIVO DEL MANUAL 3.2 DELIMITACIÓN DEL MANUAL 3.3 GENERALIDADES 3.4 ÍNDICE DE CONTENIDOS DEL MANUAL 3.5 PROCEDIMIENTOS PARA LA ASOCIATIVIDAD TIPO CLÚSTER</p> <p>PASO 1.- IMPULSO DE LA INICIATIVA – FASE EMBRIONARIA PASO 2.- BÚSQUEDA DE MIEMBROS – FASE EMBRIONARIA PASO 3.- JUNTA DE FORMACIÓN – FASE EMBRIONARIA PASO 4.- FORMACIÓN DEL CLÚSTER – FASE EMBRIONARIA PASO 5.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL CLÚSTER – FASE DE CRECIMIENTO PASO 6.- PLANIFICACIÓN OPERATIVA DEL CLÚSTER – FASE DE CRECIMIENTO PASO 7.- EVALUACIÓN DE RESULTADOS – FASE DE MADUREZ PASO 8.- REESTRUCTURACIÓN – REORGANIZACIÓN O DIMISIÓN DEL CLÚSTER – FASE DE DECLIVE</p>
	<p><b>CAPITULO IV:</b> <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b></p>
	<p><b>Anexos y Bibliografía</b></p>



## 11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	JUL.				AGOS.				SEP.			OCT.			NOV.			DIC.			ENE.			FEB.								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
<b>Recolección y Procesamiento de la Información</b>																																
Recolección de la Información	→																															
Recolección de la Bibliografía	→																															
Recolección de las Fuentes Primarias	→	→																														
Recolección de las Fuentes Secundarias	→	→																														
Sistematización			→																													
Almacenamiento de la Información			→																													
Control y Seguimiento			→																													
Revisión de esta Etapa				→	→																											
Reajuste				→	→																											
Evaluación				→	→																											
<b>Análisis y Propuesta</b>																																
Recuperación de la Información					→																											
Descripción de la Información					→																											
Análisis Cuantitativo					→	→																										
Análisis Cualitativo					→	→																										

Carolina Elizabeth Amoroso Astudillo  
Leonardo Patricio Togra Togra



## **12. PRESUPUESTO REFERENCIAL**

Los gastos considerados principalmente son:

- Transporte: Movilizarnos entre las distintas entidades (CAPIA, ACUDIR, UNIVERSIDAD DE CUENCA etc.)
- Comunicación: Servicios Internet, llamadas locales, nacionales e internacionales.
- Papelería: Impresiones, Copias, Cuadernos de apuntes, empastados, Impresión del CD, etc.
- Otros: varios.

Teniendo un presupuesto referencial de 550,00 dólares.

## **13. BIBLIOGRAFÍA**

### **13.1 Libros**

- PORTER, M, 2009, Ser competitivo, Deusto Planeta DeAgostini profesional y formación.
- PORTER, M., 1980, Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, New York: Free Press.
- ROSALES, R., 2007, La Asociatividad como estrategias de fortalecimiento de las PYMES. Universidad de Texas. en sitio web: [www.estudioguerra.com](http://www.estudioguerra.com)

### **13.2 Tesis**

- PEREGO, Héctor, 2003, Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de la Plata, Argentina.
- VEGA, A. y VELEZ, J., 2011, "Asociatividad Como Instrumento De Desarrollo Local Para Cuenca Y Su Área De Influencia", Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Cuenca, Ecuador.



- RUBIO, K., 2011, “Elaborar una Propuesta Generadora de grupos Asociativos para Fortalecer la Producción y la Comercialización de los Productos Alternativos en Cotacachi”, Escuela de Negocios y Comercio Internacional, Pontificia Universidad Católica, Ecuador.

### 13.3 Revistas y Publicaciones

- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2006, Documentos Comunidad *Clúster* No. 1. “*Clúster*. Una estrategia para crear ventaja competitiva”. Medellín.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2009, Documentos Comunidad *Clúster* No. 5. “Avances en la estrategia Clúster en Medellín y Antioquia”. Medellín.
- DINI, Marco, 2005, La Asociatividad Como Estrategia Para Competir; Metodologías y Modelos de Cooperación Empresarial, Limitaciones y Posibilidades, Lima.
- CONDO, A. y MONGE, G., 2002, Promoción de clúster en América Latina: la experiencia del CLADS-INCAE, INCAE.
- GRAJIRENA, J., GAMBOA, I. y MOLINA, A., 2003, “Los clúster como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco”, Universidad del País Vasco,
- FERRO, C.; RODRÍGUEZ, M. M. y VILA, M., 2000, “El proceso de creación de Clúster”, Harvard Deusto Business Review, n. 97, pg. 82-88.

### 13.4 Internet

- <http://www.clusterconocimiento.com>
- <http://www.medellinciudadcluster.com/>
- <http://www.clusterenergia.com>
- <http://www.clusterpapel.com>
- <http://www.tci-network.org/>
- <http://www.capia.com.ec/>