

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**  
**Carrera de Gestión Empresarial Internacional**

**TEMA**

**“CLÚSTER, MODELO DE NEGOCIO PARA LAS PYMES EN  
EL ECUADOR”**

**AUTORAS:**

**Guamán Valarezo Martha Lissette**  
**Montesdeoca Zurita Nathalie Estefanía**

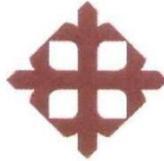
**TRABAJO DE TITULACIÓN**  
**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**  
**INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TUTOR:**

**M.Sc. Mancero Mosquera Jacinto Humberto**

**Guayaquil, Ecuador**

**2013**



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Carrera de Gestión Empresarial Internacional

### CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Nathalie Estefanía Montesdeoca Zurita**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional.

TUTOR (A)

**MSc. Jacinto Humberto Mancero Mosquera**

REVISOR(ES)

**MSc. Janeth Holguín de Traverso**

**Ing. Carlos Sánchez**

DIRECTOR DE LA CARRERA

**Dr. Alfredo Govea Maridueña**

Guayaquil, a los 8 días del mes de Agosto del año 2013



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Carrera de Gestión Empresarial Internacional

### CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Martha Lissette Guamán Valarezo**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional.

TUTOR (A)

MSc. Jacinto Humberto Mancero Mosquera

REVISOR(ES)

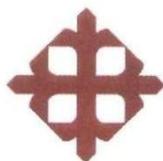
MSc. Janeth Holguín de Traverso

Ing. Carlos Sánchez

DIRECTOR DE LA CARRERA

Dr. Alfredo Govea Maridueña

Guayaquil, a los 8 días del mes de Agosto del año 2013



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Carrera de Gestión Empresarial Internacional

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Martha Lissette Guamán Valarezo**

### DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Clúster, modelo de negocio para las Pymes en el Ecuador** previa a la obtención del Título **de Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

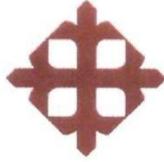
En virtud de esta declaración, me responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 8 días del mes de Agosto del año 2013**

**EL (LA) AUTOR(A):**

---

**Martha Lissette Guamán Valarezo**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**  
**Carrera de Gestión Empresarial Internacional**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Nathalie Estefanía Montesdeoca Zurita**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Clúster, modelo de negocio para las Pymes en el Ecuador** previa a la obtención del Título **de Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 8 días del mes de Agosto del año 2013**

**EL (LA) AUTOR(A):**

**Nathalie Estefanía Montesdeoca Zurita**



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Carrera de Gestión Empresarial Internacional

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Martha Lissette Guamán Valarezo**

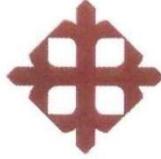
Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Clúster, modelo de negocio para las Pymes en el Ecuador**, cuyo contenido, ideas y criterios es de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 8 días del mes de Agosto del año 2013

EL (LA) AUTOR(A):

---

**Martha Lissette Guamán Valarezo**



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Carrera de Gestión Empresarial Internacional

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Nathalie Estefanía Montesdeoca Zurita**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Clúster, modelo de negocio para las Pymes en el Ecuador**, cuyo contenido, ideas y criterios es de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 8 días del mes de Agosto del año 2013

EL (LA) AUTOR(A):

**Nathalie Estefanía Montesdeoca Zurita**

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios, por darme salud, vida y la fortaleza necesaria para alcanzar mis metas propuestas y haber culminado con éxito mi carrera universitaria.*

*Agradezco a mis padres y hermano, por el apoyo constante, por los consejos dados, por sus palabras de aliento cada vez que me sentía decaída.*

*Agradezco a mi enamorado, por todo el apoyo que me supo brindar en el transcurso del proyecto, dando parte de su tiempo y conocimiento.*

**Martha Guamán V.**



*Profesores, familiares, amigos y demás.*

**-NM-**

## DEDICATORIA

*Dedico el proyecto de investigación a mi familia en especial a mis padres; Walter Guamán, María Antonieta Valarezo, a mi hermano Cesar Guamán y enamorado Paul Abad, quienes permanecieron a mi lado apoyando, brindándome sus conocimientos, experiencias y consejos.*

**Martha Guamán V.**

*Se dedica el presente trabajo a mi madre Italia Sonia  
Zurita Ñacato, por el apoyo constante.*

**-NM-**

## INDICE TEMATICO

<b>Resumen</b>	XVIII
<b>Abstract</b>	XIX
<b>Résumé</b>	XX

### **CAPÍTULO I**

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Tema de Investigación	3
1.2. Justificación	3
1.3. Planteamiento del Problema	5
1.4. Formulación del Problema	7
1.5. Antecedentes	9
1.6. Objetivos	15
1.6.1. Objetivo General	15
1.6.2. Objetivo Específico	15
1.7. Contribución Potencial del Estudio	16
1.8. Hipótesis de la Investigación	16
1.8.1. Hipótesis Principal	16
1.8.2. Hipótesis Específicas	17

### **CAPÍTULO II**

2. MARCO TEÓRICO	19
2.1. Marco Referencial	19
2.2. Marco Teórico	21
2.2.1. Ventaja Competitiva	33
2.3. Marco Conceptual	35
2.3.1. Concepto de Clúster	35
2.3.2. Productividad	37
2.3.3. Competitividad	38
2.3.4. PYMES	38
2.3.5. Innovación	39
2.3.6. Cadena de Valor	40
2.3.7. Valor Agregado	40
2.3.8. Industrialización	41

2.4.	Marco Legal	41
2.4.1.	Requisitos para formar una empresa en Ecuador	41
2.4.1.1.	Constitución de la Compañía	42
2.4.1.2.	Leyes Tributarias	43
2.4.1.3.	Leyes Laborales	45
2.4.1.4.	Permisos	45
2.4.2.	Registro de Estados Financieros	45
2.4.3.	Normas de Calidad (ISO)	48
<b>CAPÍTULO III</b>		
3.	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	51
3.1.	Justificación de la Elección del Método	51
3.1.1.	Método Delphi	52
3.2.	Tipo de Estudio	54
3.3.	Diseño de la Investigación	54
3.3.1.	Diseño del Cuestionario	54
3.3.2.	Selección de los Expertos	58
3.3.3.	Obtención de la Información	59
3.3.4.	Análisis de los Datos	80
3.3.5.	Presentación de los Datos	82
3.4.	Análisis de Resultados	82
3.4.1.	Entrevistas a Expertos	82
3.4.2.	Encuesta a las PYMES	89
3.5.	Conclusiones y Recomendaciones	98
3.5.1.	Conclusiones	98
3.5.2.	Recomendaciones	100
3.5.3.	Valoración Crítica de la Investigación	101
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		103
GLOSARIO		
ANEXOS		
1. Anexo No. 1: Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión.		

2. Anexo No. 2: Ley de Compañías
3. Anexo No. 3: Producto Interno Bruto por Actividad Económica en miles de dólares
4. Anexo No. 4: Producto Interno Bruto en miles de dólares
5. Anexo No. 5: Cuestionario para las PYMES

## **GRAFICOS**

1. Grafico 1.5.1: Total de Establecimientos por Provincia	8
2. Gráfico 1.5.2: Total de Establecimientos por Provincia	9
3. Grafico 15.3: Exportaciones Textiles de Japón en porcentaje	35
4. Grafico 1.5.4: Creación de empleo a partir de Clústers Principales	38

## TABLAS

1. Tabla 1.5.1: División de las Empresas Ecuatoriana en el 2001	10
2. Tabla 1.5.2: Clasificación de las empresas según su tamaño, acuerdo al personal de trabajo y ventas brutas anuales	10
3. Tabla 1.5.3: Porcentajes del No. De Establecimientos	11
4. Tabla 1.5.4: Estimación del No. De Personas y grupo familiar que se benefician con el empleo que generan las PYMES	12
5. Tabla 1.5.5: Estimación porcentual de las PYMES	12
6. Tabla 1.5.6: Presentación porcentual y monetaria de los tipos de empresas en el PIB no Petrolero en miles de dólares	13
7. Tabla 2.3.4.1.: División Porcentual de las PYMES en Alemania dependiendo del Sector	30
8. Tabla 2.3.4.2: Exportaciones en miles de Baden-Wunrtemberg	31
9. Tabla 2.3.4.3: Porcentajes de Exportaciones por sector	31
10. Tabla 2.3.4.4: Evolución de las exportaciones textiles en Japón	34
11. Tabla 2.3.4.5: Porcentaje de participación de los socios comerciales en las exportaciones	35
12. Tabla 3.4.1.1. Dentro de 5 o 10 años, el número de personas empleadas en las PYMES	84
13. Tabla 3.4.1.2. Dentro de 5 o 10 años, el número de personas empleadas en las PYMES	84
14. Tabla 3.4.1.3. Usted cree que el poder de compra de las PYMES dentro de 5 o 10 años	85
15. Tabla 3.4.1.4. Las leyes existentes en el Ecuador que se aplican en las PYMES, dentro de 5 o 10 años	86



16. Tabla 3.4.1.5. Usted cree que en 5 o 10 años existirán clústers en el Ecuador	86
17. Tabla 3.4.1.6. Para usted los Clústers que beneficios representan con mayor grado	86
18. Tabla 3.4.1.7. Es una buena o una mala alternativa, el que las PYMES formen Clúster	87
19. Tabla 3.4.1.8. Que le faltaría al Ecuador para que en el futuro se pueda dar la formación de Clúster en las PYMES	88
20. Tabla 3.4.1.9. Considera usted, que las PYMES son capaces de adaptarse al cambio, una vez aplicado el modelo Clúster	88
21. Tabla 3.4.1.10. Qué sector económico cree usted, que tienen la capacidad de aplicar el modelo Clúster	89
22. Tabla 3.4.2.1 Número de PYMES en Guayaquil	90
23. Tabla 3.4.2.2. Tipo de Empresa	91
24. Tabla 3.4.2.3. Estaría dispuesto a realizar alianzas y/o acuerdos con otra empresa del mismo sector para crecer conjuntamente y tener mayor competitividad en mercado en el que se desarrolla	91
25. Tabla 3.4.2.4. Industria a la que pertenece * Sabe usted lo que es un Clúster	93
26. Tabla 3.4.2.5. Industria a la que pertenece * Le gustaría capacitarse para conocer más sobre el tema	95
27. Tabla 3.4.2.6. Industria a la que pertenece * Estaría dispuesto a formar parte de un clúster	96
28. Tabla 3.4.2.7. Tipo de Empresa * Estaría dispuesto a formar parte de un clúster	97
29. Tabla 3.4.2.8. Tipo de Empresa * Estaría dispuesto a formar parte de un clúster * Industria a la que pertenece	97

## RESUMEN

La investigación, tuvo como objetivo principal proponer el modelo de negocio Clúster, como alternativa para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del Ecuador, en el largo plazo. Para lo cual, durante la investigación se evidencio los beneficios que gozarían las PYMES.

Se toma en consideración, la teoría de la Ventaja Competitiva expuesta por Michael Porter. La cual se combina con el concepto que tiene John Harry Dunning. Nuestra investigación busca aplicar, los dos pensamientos a un mismo sector económico de las PYMES; para generar una colaboración colectiva. Permitiendo a sus miembros abordar proyectos conjuntos como fomentar el sector productivo.

Utilizando el método Delphi, para establecer la metodología del estudio, el cual basa su teoría en una discusión entre expertos de forma anónima, se ha delimitado el contexto, en el que se desea desarrollar el tema investigativo; permitiendo una idea más clara de los pasos a seguir para comenzar una clústerización dentro del Ecuador. Por lo que, la participación de la PYMES en conjunto con el gobierno y agentes externos e internos, es el factor clave.

Esperando al final, fomentar el emprendimiento, optimizar las economías de escala, incorporar los beneficios del cooperativismo y asociatividad; y de esa forma sostener en el mediano plazo las actividades semi-industriales e industriales como aporte a la sustitución de importaciones internas y exportación de excedentes. Para finalizar en el largo plazo con la sostenibilidad del pleno empleo.

**Palabras Claves:** Clúster, PYMES, Ventaja Competitiva, Delphi, emprendimiento, cooperativismo, asociatividad.

## **ABSTRACT**

The research had as a principal objective propose the business model Cluster as an alternative for the development of small and medium enterprises (SMEs) of Ecuador in long term. During the investigation evidenced the benefits that would accrue SMEs.

It takes into consideration the theory of Michael Porter's Competitive Advantage, which is combined with the concept of John Harry Dunning. Our research seeks to apply these theories to the same economic sector the SMEs, to generate a collective collaboration. Allowing members to address join collective projects like promote the productive sector.

Using the Delphi method to establish the methodology of the study, which based its theory on a debate between experts anonymously, has defined the context in which the topic is developed; permitting a clear idea of the steps for start a Cluster in Ecuador.

Waiting to encourage entrepreneurship, enhance economies of scale, incorporating the benefits of cooperation and partnership, and sustain over the medium term semi-industrial and industrial activities as sustitution to domestic import and export surplus. To finish, in the long term with the sustainability of full employment.

**Keywords:** Cluster, SMEs, Competitive Advantage, Delphi, entrepreneurship, cooperation, partnership.

## RÉSUMÉ

Le principal objectif de la recherche était de proposer le modèle d'affaires de la Grappe, comme une alternative pour le développement des petites et moyennes entreprises (PME) de l'Équateur, dans le long terme. Pour qui, lors de l'enquête témoignent les avantages qu'en retireraient les PME.

Elle prend en compte la théorie de l'avantage concurrentiel de Michael Porter. Qui est combiné avec le concept, qui a John Harry Dunning. Notre recherche vise à appliquer, les deux pensées au même secteur économique des PME; afin de générer une collaboration collective. Permettre aux membres d'aborder des projets communs tels que la promotion du secteur productif.

En utilisant la méthode Delphi pour établir la méthodologie de l'étude, qui fonde sa théorie sur une discussion entre experts anonyme, a défini le contexte dans lequel vous souhaitez effectuer le développement de sujet de recherche. Ainsi, la participation des PME en collaboration avec le gouvernement et les agents interne et externe est la clé primaire.

En attendant la fin, encourager l'esprit d'entreprise, d'optimiser les économies d'échelle, intégrant les avantages de la coopération et de associativité; et ainsi de soutenir à moyen terme les activités semi-industrielles et les industriels comme une contribution à la substitution des importations interne et des exportations des excédents. Pour terminer dans le long terme avec la viabilité de plein emploi.

**Mots-clés :** Grappe, PME, Avantage concurrentiel, Delphi, L'esprit d'entreprise, coopération, associativité.

# 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la mayoría de las personas que emprenden un negocio en el Ecuador, es con el objetivo de convertirse en sus propios jefes, por lo que es necesario establecer un ambiente, en el cual, los ciclos de operación de los negocios entrantes no sean de corto o mediano plazo sino que lleguen a pertenecer al largo plazo, y convertirse en empresas solidas. Una posibilidad de crear este escenario, es la incursión de nuevos modelos de negocios, como los clústers aplicados a las PYMES.

Los Clúster; son nuevos negocios formados por el agrupamiento de empresas que se ayudan mutuamente para fortalecer su estructura comercial dentro de una misma o varias industrias a las que pertenecen; obteniendo así el crecimiento individual esperado e inclusive en el mercado extranjero.

Mediante la presente investigación, se dará a conocer de mejor manera, cuáles son los posibles beneficios que obtendrían las PYMES con la incursión de los clúster, como modelos de negocios rentables en el Ecuador diseñado para estimular la competitividad interna y externa de las empresas conjuntamente relacionadas. Gracias a la creación de clústers se podrá generar más plazas de trabajo, y a la vez mejorar la competitividad en el sector o los sectores industriales donde se encuentre ubicada la Pyme, de esta manera se promoverá la cooperación empresarial.

Las PYMES por su pequeño tamaño tienen dificultades, al momento de solicitar financiamiento interno o externo, al convertirse en clústers obtendrían nuevas formas de financiamiento, que les ayudaría a renovar tecnología e invertir en “Investigación & Desarrollo + Innovación”. Por otro lado, al momento de incursionar en modelos de negocios como los clústers ya no sólo dependerán de sus propios recursos, sino también de los recursos que las otras empresas asociadas, tengan al momento de conformar este modelo de negocio.

El objeto de este trabajo, es realizar un pronóstico sobre la posible evolución positiva que tendrían las PYMES, al poner en marcha este modelo de negocio llamado Clúster. Además, saber si en el Ecuador es posible que este proyecto propuesto se implemente, como un camino para sustentar a las PYMES, en el largo plazo. Por tal motivo, la investigación consta de capítulos de vital importancia, uno de ellos es el planteamiento del problema donde se detalla la situación actual de las PYMES, dentro de la Economía Ecuatoriana y la alternativa que representa para la aplicación del modelo.

El marco teórico donde se puntualiza todos los aportes que ayudaron a realizar la presente investigación, las definiciones metodológicas tales como, lo que es un Clúster, PYMES, Productividad, etc. Además, nos respaldamos en la teoría de “La Ventaja Competitiva”, de Michael Porter, libro originalmente publicado en New York, en 1985 y John Harry Dunning.

En nuestra investigación buscamos aprender de los resultados logrados y las experiencias de su aplicación en países desarrollados y subdesarrollados. Además, la metodología usada en las investigaciones consultadas y la que se realizará en el presente trabajo, tiene relación con el tema planteado, ya que se pretende dar una visión a futuro de la aplicación de un nuevo modelo de negocio clúster. Adicionalmente, en el capítulo No. 10, se resumen las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía utilizada con sus anexos.

## **1.1. Tema de Investigación**

Clúster, modelo de negocio para las PYMES en el Ecuador

## **1.2. Justificación**

Los clústers son modelos de negocios que los países han ido adoptando en el transcurso de los años, como motivo de la globalización. Además, desde el año 2003 alrededor de 39 países y 22 estados de Estados Unidos de Norte América, han desarrollado políticas e iniciativas orientadas a promover el fenómeno clúster.

Este fenómeno ha sido investigado por varios autores como: Claudio Arcos, actual Director Ejecutivo en San Francisco Global; Angélica Castañeda y Monserrat Huerta, que en el 2006 realizaron un análisis de un Clúster Cervecerero en México, entre otros; quienes mencionan que la creación de éstos, ayudan a los países a crecer en sus economías. Por lo tanto, es de vital importancia realizar un estudio el cual se determine, si esto podría ocurrir en el Ecuador, si en un futuro no muy lejano las PYMES, puedan adoptar el modelo Clúster.

Adicionalmente, existe suficiente evidencia de investigaciones con carácter cuantitativo y cualitativo que reafirma el impacto positivo de las empresas que conforman este tipo de modelo de negocio. Usándolo como estrategia de innovación para incrementar su competitividad y eficiencia.

Si bien es cierto, las PYMES en el Ecuador poseen una representación minoritaria en número de empresa, número de trabajadores, número de familiares beneficiados y ventas anuales, en comparación con las microempresas, no hemos tomado en consideración a las Micro porque muchas veces estas generan empleo de subsistencia o subempleo, no están bien organizadas.

A diferencia de las PYMES, que están jurídicamente estructuradas, más organizadas, poseen cultura tributaria constituidas, cumplen con todas las obligaciones de las entidades de control, lo que les da un alto poder económico; juegan un papel importante, en el desarrollo de los mercados locales, ya que generan empleo formal. Son gestoras de ideas innovadoras y debido a que poseen estructuras más pequeñas, es más fácil adoptarse a los cambios.

De ahí nace, la necesidad de que las PYMES se agrupen creando alianzas e integrándose, para mutuamente competir y estar a la par con las grandes nacionales y en alguna oportunidad poder internacionalizarse. Puesto que, por sí solas, les es muy difícil hacerlo, por que poseen menor disponibilidad de recursos, poco acceso a créditos lo que las limitan a emprender procesos de desarrollo tecnológico.

Con este modelo se canalizará un aumento en la producción, que traerá como consecuencia un incremento en diferentes plazas de trabajo, disminuyendo el desempleo. Logrando no solo satisfacer la demanda del mercado local, si no también permitiendo que la producción sea considerada para la exportación, fortaleciendo el eslogan “Hecho en Ecuador” y partiendo de la idea calidad calificada.

Según Barona (2011) “el 2011 fue un año favorable para este sector, las PYMES tiene grandes retos: generar nuevos productos, servicios y apostarle a la exportación” (pag.34), es por esta razón que las PYMES y los clústers serán el centro del presente proyecto de investigación.

### **1.3. Planteamiento del problema**

Existen muchas personas emprendedoras cuyo objetivo es la creación de pequeñas y medianas empresas y que con el tiempo crezcan en un ámbito económico seguro y sustentable. El conjunto de estas empresas que las conoce como PYMES; las cuales actualmente se involucran en



diferentes actividades económicas tales como: comercio al por mayor y al por menor, semi-industriales manufactureras, construcción, y prestación de servicios.

Las PYMES se han convertido en una alternativa para el desarrollo social del Ecuador; tratando de satisfacer la demanda y oferta con productos de materia prima o terminados. Agregando algún valor adicional para su comercialización. Según Oswaldo Segura, Coordinador de Proyectos Fundes, (2011) “constituyen una fuente de innovación, son importantes contribuyentes a la producción y una alternativa para la generación de ingresos para la población.” (p. 64)

Estas empresas cuentan con ciertas características que no les permiten desarrollar todo su potencial en el marco económico, tales como: la escasa capacidad de negociación, lo cual implica en algunos casos que la capacidad de establecer alianzas sustentables entre empresas no existe y por ende no poder estructurar un plan de negocios que involucren dos o más partes; a su vez, no tienen estrategias que permitan expandirse nacional o internacionalmente, por lo que no cuentan con procesos estandarizados que cubran las diferentes regiones de un mismo país o del exterior.

Otra desventaja de las PYMES, es que no producen la cantidad suficiente para poder exportar, ya que sus factores productivos son limitados incurriendo solo en satisfacer la demanda local; aquí es donde el modelo del clúster potencializa las PYMES para la exportación. Según Moncayo (2012) “el hecho de que al emprendimiento se lo vea como algo que ‘está de moda’, es el principal obstáculo, a la hora de ver mejores opciones para el desarrollo de las nuevas ideas de negocio en el país”

Por otro lado, estas empresas son más ágiles y flexibles al momento de cambiar parámetros de la estructura del negocio. Para obtener los beneficios nacientes o sostenerse en momentos de crisis. Cuentan con una

mejor atención al cliente externo, ya que el contacto que tienen con él es más directo, satisfaciendo las necesidades de consumo. Estas empresas cuentan con una estructura más horizontal, la cual permite que la comunicación entre los trabajadores y los jefes sea directa y fluida.

Una de las ventajas competitivas en relación a estas empresas es que permiten una rápida asociación; siempre y cuando se conozcan los beneficios a alcanzar conjunta e individualmente. Por asociaciones hablamos de conglomerados, aso-actividad, clústers o encadenamientos.

La globalización ha afectado tanto el comercio como las actividades económicas en el Ecuador y está poniendo a prueba, cada vez más, la capacidad que poseen las economías de cada región para adaptarse a una nueva etapa y mantener o mejorar su poder competitivo.

Como lo indican Nadler y Tushman (2000), las características más esenciales del nuevo entorno empresarial es la aceleración del ritmo de cambio, la capacidad de desarrollar y poner en práctica de forma rápida y creativa nuevas estrategias, que sean la fuente principal de diferenciación competitiva. En general, una PYME se arriesgará a la posibilidad de colaborar con sus recursos y así alcanzar un nivel de competitividad alto, si y solo sí, éste cambio será compensado por los beneficios de tal acción.

Estos proyectos de asociación han cobrado fuerza en los últimos tiempos en diferentes países de Latinoamérica. Existe la posibilidad de realizar clúster con empresas ubicadas en diferentes países y de esta manera lograr un reconocimiento más globalizado en productos específicos.

El obstáculo más importante que se presenta en este modelo de negocio es no contar con una cultura colaboradora. Compartir no solo información y tecnología, si no también recursos vuelve un poco inestable la implementación de estos modelos. Para lo cual es necesario brindar una información completa, clara y precisa a los posibles integrantes de los

clústers y crear poco a poco una necesidad de colaboración entre las empresas.

La intervención de entes reguladores como medida de precaución y ayuda son los factores más determinantes cuando las empresas toman la decisión de participar en clústers. Estos organismos serán fuentes de información intermedias y condiciona de forma positiva en las decisiones finales de las empresas.

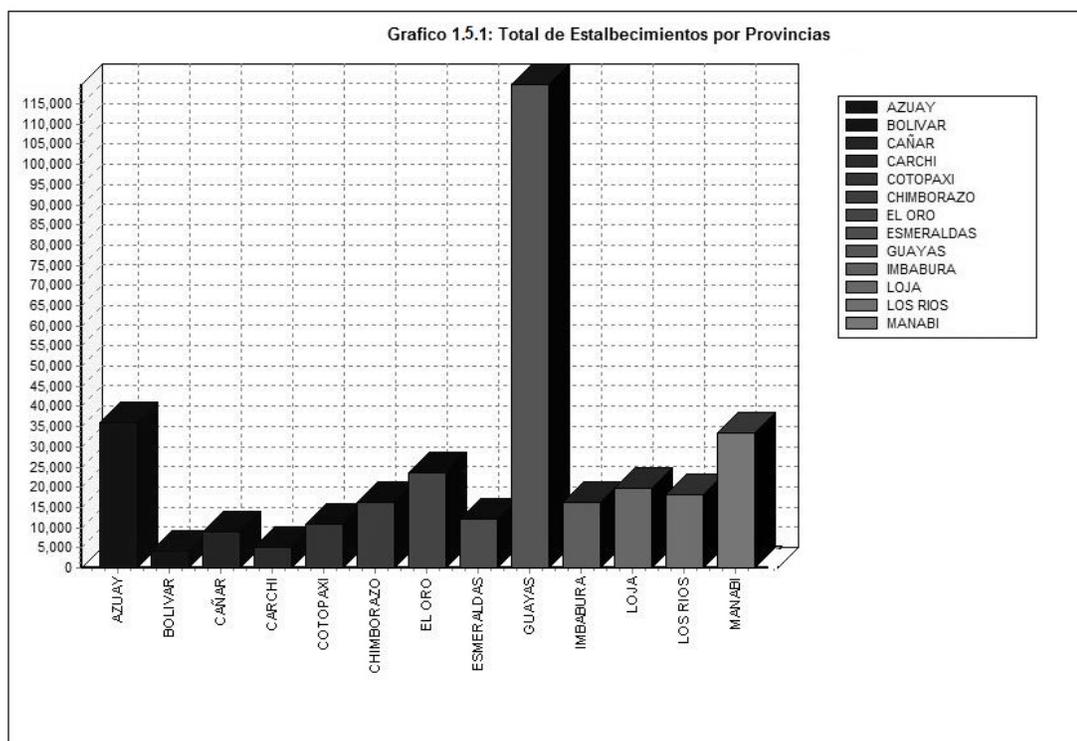
#### **1.4. Formulación del Problema**

¿La creación de clústers, es una alternativa para que las PYMES se integren y puedan competir en el ámbito local e internacional?

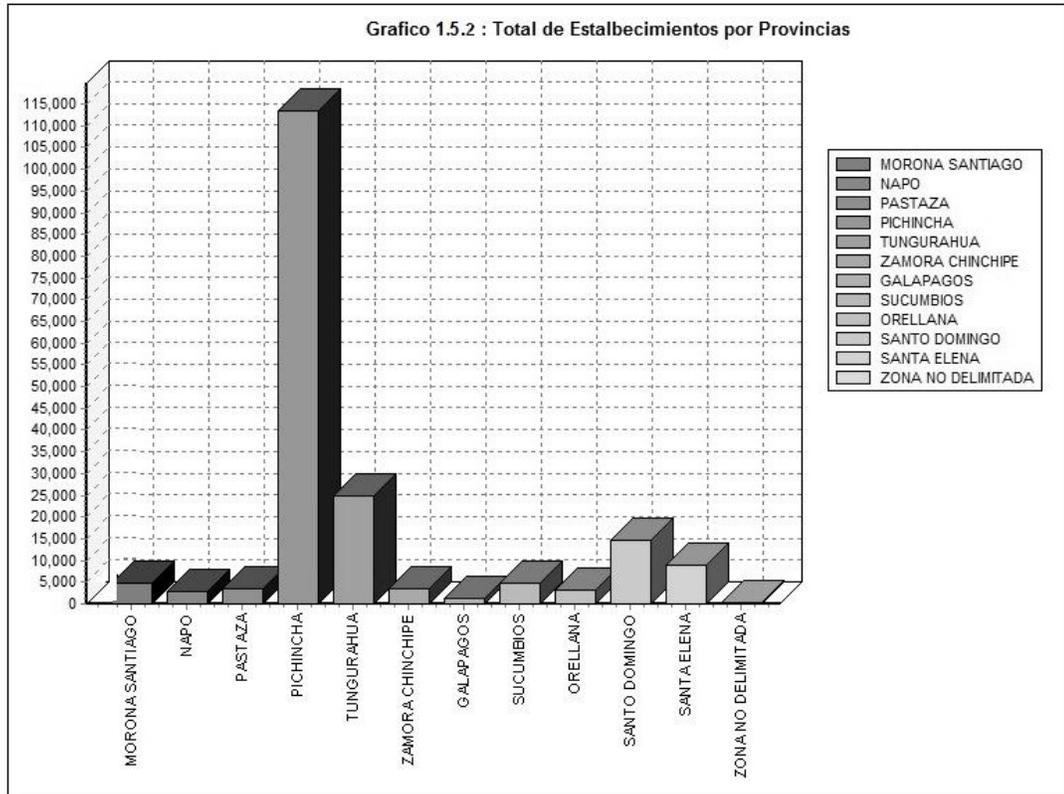
Dado que en la actualidad los modelos de negocios exitosos, son aquellos que se han transformado de modelos tradicionales a convertirse en clústers. Todo esto, llevará a incrementar la productividad y competir tanto localmente como internacionalmente a las PYMES.

## 1.5. Antecedentes

Basándonos en la información brindada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), podemos constatar de manera confiable que el Ecuador cuenta al 2010, con un total de 497.301 establecimientos. Tanto en el Grafico 1.5.1 como en el 1.5.2 se demuestra el total de establecimientos que existe en cada una de las provincias.



Fuente: Censo Economico 2010 - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)  
Elaborado: Redatam+SP 3/12/2013



Fuente: Censo Económico 2010 - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)  
 Elaborado: Redatam+SP 3/12/2013

En los gráficos se puede visualizar en el eje X, las provincias del Ecuador ordenadas alfabéticamente y en el eje Y la cantidad; claramente interpretamos que en las provincias donde se puede encontrar el mayor número de establecimientos, es en Guayas con él 23.43%, Pichincha el 22,30% y Azuay con el 7.06%. Mostrando también, que provincias como Galápagos, Pastaza y Napo no superan los 5000 establecimientos, en términos porcentuales no superan el 1%.

De acuerdo con Barrera M. (2001) en el Ecuador, se han dividido a las empresas en las categorías siguientes: (1) Microempresas: emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares; (2) Talleres artesanales: se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares; (3) Pequeña Empresa: puede tener hasta 50 obreros; (4) Mediana Empresa:

alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares; (5) Grandes Empresas: son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos.

**Tabla 1.5.1: División de las Empresas Ecuatorianas en el 2001**

TIPO DE EMPRESA	N. Trabajadores	Capital Fijo (desct Edif. Y Terrenos)
<b>Microempresas</b>	Hasta 10	Hasta \$20 mil
<b>Talleres Artesanales</b>	Hasta 20	Hasta \$27 mil
<b>Pequeña Empresa</b>	Hasta 50	Hasta \$60 mil
<b>Mediana Empresa</b>	Entre 50 y 99	Hasta \$120 mil
<b>Gran Empresa</b>	Mas de 100	Mas de \$120 mil

Fuente: Marco Barrera / Camara de la Pequeña indsutria de Pichincha

Elaboracion: Propias autoras

En los últimos años esta clasificación se ha venido adecuando y según lo expuesto en el Libro III del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión (COPCEI) del Registro Oficial No. 351, 29 de Diciembre de 2010, (Tabla 1.5.2) se toma como referencia el tamaño de empresas por número de empleados, quedando finalmente la siguiente calificación.

**Tabla 1.5.2: Clasificación de las empresas según su tamaño, acuerdo al personal de trabajo y ventas brutas anuales.**

DETALLE	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa
<b>Personal Ocupado</b>	1 – 9	10 – 49	50 - 199	Más de 200
<b>Valor de Ventas Brutas Anuales</b>	entre 10.000,00 y 99.999,00	entre 100.000,00 a 1.000.000,00	entre 1.000.001,00 a 5.000.000,00	De 5.000.001,00 en adelante

Fuente: Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión (COPCEI), del Reg Of. No. 351

Elaboración: Propias Autoras

Conforme a lo anteriormente expuesto, se entiende que las actuales categorías empresariales son: (1) Microempresa, cuenta de 1 a 9 trabajadores, un valor de ventas o ingreso brutos anuales entre \$10.000,00 y \$99.999,00; (2) Pequeña empresa, está conformada por 10 a 49 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre \$100.000,00 y 1.000.000,00; (3) Mediana empresa, tiene a su cargo de 50 a 199 trabajadores, un valor en ventas o ingresos brutos anuales entre \$1.000.000,00 y 5.000.000,00 y (4) Gran empresa, está formada por 200 o más trabajadores, un valor en ventas o ingresos brutos anuales de \$5.000.000,00 o más.

Habiendo establecido la categorización de las empresas en el Ecuador, el enfoque se hará específicamente en las Pequeñas y Medianas Empresas del país, las mismas que de acuerdo a la tabla 1.5.3 cubren el 4.39% de los establecimientos que existen en el Ecuador.

**Tabla 1.5.3: Porcentajes del No. De Establecimientos**

Tipo de Empresas	No. de Empresas	%	
<b>Micro</b>	474,844	95.43%	
<b>Pequeña</b>	18,684	3.75%	4.39%
<b>Mediana</b>	3,180	0.64%	
<b>Grande</b>	907	0.18%	
<b>Total</b>	497,615	100%	

Fuente: Censo Económico 2010 - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos  
Elaboración: Propia, Autoras del Proyecto

Además, al hacer un análisis más a fondo con los datos expuestos por el INEC, se puede apreciar en la tabla 1.5.4, que el modelo de negocio Clúster para las PYMES, no solo beneficiaría a los dueños de las PYMES, sino también, a los que forman parte de ella, que son su trabajadores y sus familias.

**Tabla 1.5.4: Estimación del No. De Personas y grupo familiar que se benefician con el empleo que generan las PYMES.**

Tipo / Empresas	Personal Ocupado	No. de Empresas	Valor Promedio empleados	No. De personas por empleo	
<b>Micro</b>	1 –9	474,844	2,374,220	8,309,770	
<b>Pequeña</b>	10 –49	18,684	551,178	1,929,123	3,314,808
<b>Mediana</b>	50- 199	3,180	395,910	1,385,685	
<b>Grande</b>	200 o más	907	453,500	1,587,250	
<b>Total</b>		497,615	3,774,808	13,211,828	

Fuente: Censo Económico 2010 – Instituto Nacional de Estadísticas y Censos  
Elaboración: Propia, Autoras del Proyecto

Se desarrolló un cálculo aproximado, tomando un valor promedio del rango del personal ocupado, que debe tener cada empresa, según su clasificación y ese valor se lo multiplicó, por el número de establecimientos, obteniendo como resultado, un valor de 947.088, que vendría a ser el número de personas con empleo, dado en este caso por empresas categorizadas PYMES. Avanzando, un poco más allá, asumiendo que cada empleado, tiene una carga familiar de 3.5 personas, nos daría como resultado un total de 3.314.808 personas, en datos porcentuales esto representaría un 25.09% personas que pueden gozar de una estabilidad económica.

**Tabla 1.5.5: Estimación porcentual de las PYMES**

Tipo / Empresas	No. De Empresas	%	
<b>Micro</b>	474,844	62.90%	
<b>Pequeña</b>	18,684	14.60%	25.09%
<b>Mediana</b>	3,180	10.49%	
<b>Grande</b>	907	12.01%	
<b>Total</b>	497,615	100.00%	

Fuente: Censo Económico 2010 – Instituto Nacional de Estadísticas y Censos  
Elaboración: Propia, Autoras del Proyecto



Tratando de alcanzar un nivel más alto de análisis, se ha buscado relacionar el Producto Interno Bruto (PIB) no petrolero al volumen de las ventas anuales de las empresas en cuestión. Según un estudio realizado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) indica que aproximadamente el aporte de la Microempresa en el PIB es del 15%; de acuerdo con el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), las pequeñas y medianas empresas contribuyen con el 33%. El PIB no petrolero presente en el año 2010 fue de \$50,016.5 (miles de dólares); considerando lo anteriormente expuesto, la tabla 1.5.6 expresa la información de manera más detallada.

**Tabla 1.5.6: Presentación Porcentual y Monetaria de los Tipos de Empresas en el PIB no Petrolero en miles de dólares**

<b>TIPO DE EMPRESA</b>	<b>PIB %</b>	<b>PIB</b>
<b>Micro</b>	15%	\$7,502,479.35
<b>PYMES</b>	33%	\$16,505,454.57
<b>Grande</b>	52%	\$26,008,595.08
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$50,016,529.00</b>

Fuente: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional  
Elaboración: Propia, Autoras del Proyecto

Es importante entonces, desarrollar estrategias o modelos de negocios, que mejoraren el crecimiento económico de las PYMES, debido a cómo podemos ver el número de empleados beneficiados es muy elevado. Como se menciona en este proyecto investigativo la incursión de los Clúster en la PYMES podría ser una muy buena opción.

En la actualidad, la competitividad interna de las diferentes empresas existentes en el Ecuador, ha sido un factor que se ha venido fomentando con estrategias que ayudan a los sectores económicos, en los cuales dichas empresas se encuentran. El entorno empresarial ha sufrido cambios trascendentales, desde la década de los 80, tales como aperturas de nuevos

mercados, modelos de negocios que generan competitividad global y junto a esto se ha buscado la mejor forma de que ciertas empresas por su tamaño sobrevivan en esta globalización.

El modelo de negocio que se ha venido planteando en los últimos años, encierra las opciones de innovación y el cambio de perspectiva, convirtiéndose en factores claves para futuras estrategias empresariales. Este cambio genera un valor que consigue crear y fomentar ventajas competitivas de manera individual y colectivamente; es importante establecer que este modelo ha sido evidenciado anteriormente.

Estudios anteriores, como “La competitividad y los clústers como elemento de desarrollo del país” del Doctor José Domingo Begazo, Profesor Principal de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en Perú (2004), destaca la importancia de promover este tipo de negocios con la finalidad de impulsar de forma positiva la economía, en desarrollo de el país, involucrando así a las PYMES de un mismo sector industrial, que no cuentan con recursos ilimitados, a crear un crecimiento en conjunto pero a su vez este crecimiento aporte a su competitividad individual dentro del sector.

En el mismo estudio, se pone como ejemplo al Instituto Peruano de Algodón, gracias al cual, se enfatiza que la cadena de valor que se crea localmente, promueve a las empresas a brindar una mejor oferta al mercado local permitiendo una competitividad interna más fuerte.

Uno de los estudios realizados por Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS), Promociones de Clústers en Latinoamérica (2002), señala que redefinir estrategias empresariales que giren entorno de este fenómeno, permitirá un desarrollo significativo en la economía de países en desarrollo; este estudio establece

que mejorando la competitividad empresarial se mejora la macroeconomía del país.

En la actualidad, el CLACDS ha realizado estudios de clústers en varios países de Latinoamérica, inclusive en el Ecuador, en sectores tales como; Maíz, Artesanías, Madera, Camarón, etc.

Estos estudios fueron realizados en conjunto con el Ministerio de Industrias del Ecuador y la Corporación Promotora de Exportaciones y las Inversiones (CORPEI), cada uno de ellos se basó en estudio de demanda interna/externa, los factores productivos de cada industria y principalmente en las estrategias competitivas a utilizar.

## **1.6. Objetivos**

### ***1.6.1. Objetivo General***

Analizar el modelo de negocio clúster, como una alternativa para la posible evolución que tendrán las PYMES en el largo plazo del Ecuador.

### ***1.6.2. Objetivo Específico***

1. Reconocer la necesidad de adaptación de las PYMES, hacia la formación de Clúster.
2. Desarrollar las potencialidades de las PYMES, en la economía local, y su capacidad para afrontar los cambios.
3. Establecer que la creación de clústers, ayuda al crecimiento económico del país.

## **1.7. Contribución Potencial del Estudio**

La investigación contribuirá a dar una visión clara, de cuál, es la situación actual de las PYMES dentro de la Economía Ecuatoriana, todo el aporte que ellas brindan, sus ventajas y desventajas dentro de la economía, y como ellas podrían lograr adaptarse, al modelo Clúster, para crecer tanto interna como externamente.

Además, proporcionará una visión futura, mediante la opinión y análisis de expertos en el tema, sobre la creación de clúster en las PYMES, si dicho evento será factible o no, dentro de 20 años aproximadamente. También, se podrá conocer que es lo que, hasta ahora le hace falta al país para lograr la implementación, saber el rol que juega el Gobierno para fomentar la aplicación del Clúster.

## **1.8. Hipótesis de la Investigación**

### ***1.8.1. Hipótesis Principal***

Todos los sectores que conforman las PYMES están en la capacidad de aplicar el modelo de negocio clúster incluso para incrementar sus ventas al nivel local y aportar a la sustitución de importaciones.

En la actualidad, no todos los sectores industriales y manufactureros que conforman las PYMES están listos para aplicar este modelo puesto que cada uno tiene niveles de desarrollo distinto y esto depende generalmente de la región y a la provincia a la que pertenecen. Es por eso que creemos necesario lo siguiente:

- a) Crear un calendario cronograma para categorizar las PYMES por actividades e ir definiendo quienes podrían acogerse de mejor manera a este plan piloto.

- b) Conocer de mejor manera quienes pueden utilizar este modelo como plan expansivo.
- c) Saber quiénes no califican para ayudar a su desarrollo con la intervención del Ministerio de Producción y Competitividad y de esta forma ayudar a estos empresarios a prepararse para los beneficios que les ofrecería ser parte de este modelo.

### **1.8.2. Hipótesis Específicas**

- ¿Serán capaces las PYMES de formar clústers en el futuro?

Esta predisposición de querer formar parte de este modelo solo se podría percibir en base a la experiencia de un previo análisis de un plan piloto que el gobierno podría implementar. Adicionalmente es importante tener en cuenta que los emprendedores deben de creer que es posible una alianza para poder obtener más competitividad y de esa forma llegar no solo a trascender nacionalmente sino también internacionalmente.

- El gobierno aplicará políticas de formación de clústers en el mediano plazo.

Se busca con este estudio sensibilizar al gobierno para que adopte este modelo dentro del programa de expansión del comercio exterior ya que el Ecuador cuenta con más PYMES y es aquí donde se encuentra la mayor concentración de empleo. Por lo cual es necesario salvaguardar este sector desarrollándolo de forma sostenible y diversificando la matriz productiva en sectores básicos como la producción de Snack

caseros que se venden de manera ambulante; logrando crear una unidad de producción unánime para una misma marca estandarizando el producto a exportar.

- Las PYMES que formen clústers exportarán sus productos con mayor facilidad que en la actualidad.

Se espera que el Gobierno tome conciencia y se cree un marco jurídico que fomente en un mediano plazo la formación de Clúster, con la ayuda del Gobierno, Ministerio de Producción y Competitividad y demás agentes interno asociados a su vez con países estratégicos como China, quien cuenta con uno de los mercados de consumo más grande del mundo, quienes podrían ser los compradores potenciales de los productos que se lleguen a exportar.

- El modelo de negocio Clúster deberá ser aplicado en el Ecuador, a la brevedad posible, habiendo sido previamente aprobada y autorizada como política pública para fomentar las exportaciones dentro de la matriz productiva que el país está rediseñando.

Se debería considerar como una prioridad del Gobierno crear una política pública que proteja no solo directamente al sector sino también de manera indirecta a las familias que incursionan en este medio, procurar mejorar el empleo a través de las PYMES, quienes tienen un desarrollo menor y de esta forma la asociatividad ayudará a la integración de estas empresas, convirtiéndolas en una gran compañía que sea competitiva en el exterior.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Marco Referencial**

Para este proyecto de investigación, se tomará como marco referencial a los diferentes aportes realizados por investigadores; sobre la ventaja de la creación de clústers en las PYMES, para lograr competir con las demás empresas internacionales.

Unos de los aportes realizados, por la Revista Eure (2007), de título “La importancia de los clústers para la competitividad de las PYME en una economía global”, nos señala que para este tipo de empresas que son las PYMES, la cooperación con otras de su mismo tamaño o superior se constituye, como una alternativa estratégica, que les permite aprovechar las ventajas competitivas de la empresa con las que se asocian, tanto si esos acuerdos son de tipo horizontal como vertical. Si estos acuerdos se realizan entre un gran número de empresas, se va tejiendo un entramado de relaciones que se enlazan hasta crear redes compactas.

Además, este artículo menciona que en este tipo de iniciativa, un elemento clave del proceso, es la necesaria confianza entre las empresas generalmente pequeñas de la red, debido a que los propietarios de pequeños negocios son muy insolidarios e independientes. Ya que pasarían de ser competidores a convertirse con la ayuda adecuada, en un grupo de asociados o relacionados con intereses particulares que podrían acceder, incluso a las condiciones de accionistas comunes de la misma sociedad.

Otro aporte de importante relevancia, es el de Claudio Arcos, en el año 2008, y su título es Clúster como modelo para alcanzar la productividad y competitividad industrial en el Ecuador, donde se plantea que los clúster fortalecen la competitividad de las empresas que los integran; permitiéndoles elevar los niveles de eficiencia y eficacia por ende su productividad alcanza

mejores niveles, fomentando la capacidad de innovar de las compañías, las industrias, y motivando la creación de nuevas empresas que dinamicen la economía generada por el clúster, aprovechando las ventajas existentes.

La investigación realizada en la ciudad de México por Angélica Castañeda y Monserrat Huerta, en el año 2006, cuyo título es “Análisis de un Clúster Cervecerero en México”, donde se notifica que el clúster como modelo alternativo de determinadas formas de organización productiva pueden ser presentadas como ejemplo de desarrollo industrial, basado en las micro y pequeñas empresas, que generan un nuevo tipo de relaciones laborales. Dicho informe ratifica que sí ha tenido éxito, debido a que cuenta con una gran y fuerte presencia internacional.

Adicionalmente, se menciona un texto de la revista Gestión en el Tercer Milenio (2006), que tiene como título “La competitividad y los clúster como elemento de desarrollo del país publicada, en el que se cita que la competitividad, es la capacidad de un país, o de una empresa para proporcionalmente generar más riqueza, que sus competidores en los mercados mundiales. En el artículo destaca, que esto, es debido a que el mundo está ingresando en forma acelerada y desigual a la Sociedad del Conocimiento, donde la posibilidad de crear riqueza y de mejorar las condiciones de vida depende cada vez mas de la capacidad de la gente en generar, incorporar, asimilar, utilizar y diseminar conocimientos científicos y tecnológicos, existiendo países inferricos y países infopobres.

En la revista Ekos Negocios (2011), con titulo “PYMES contribución clave en la economía”, en donde se hace hincapié que las PYMES juegan un rol de gran importancia dentro del desarrollo de toda economía, debido a su relación e incidencia en la generación de empleo y crecimiento económico. También, hace alusión que al analizar los resultados de crecimiento económico se identifica como responsables a las grandes



empresas pero que en realidad, esta depende en buena medida del desempeño de las PYMES.

En España, en una investigación realizada por Grajirena, Molina y Gamboa (2003), los Clústers como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco, quienes hacen una contribución a la mejora de la competitividad de las empresas valorando la idoneidad de la política de creación de clústers, ayudando a la vez a incrementar la competitividad de la ciudad.

## **2.2. Marco Teórico**

La formación de Clúster ha generado muchos beneficios y crecimiento en la economía de diferentes países, a continuación se menciona experiencias en países desarrollados, como países subdesarrollados.

### ***Experiencias en Países Desarrollados***

Alemania tiene una economía que está constituida por aproximadamente 3.6 millones de PYMES a nivel nacional; representando el 89.7%. Son consideradas PYMES las empresas que no cuentan con más de 500 empleados y sus ventas anuales son menores a 50 millones. Alrededor del 70% de los trabajadores trabajan en empresas de este tipo. El 38,91% de las PYMES opera en el sector terciario, el 41,46% en el sector industrial y manufacturero y el 19,63% en el comercio (tabla 2.3.4.1). La mayor parte de las pymes son dirigidas por sus propietarios, es decir, la mayoría del capital está en manos de la dirección empresarial.

**Tabla 2.3.4.1: División Porcentual de las PYMES en Alemania dependiendo del Sector**

SECTOR	PORCENTAJE
Sector Terciario	38,91%
Sector Industrial y Manufacturero	41,46%
Sector Comercial	19,63%
TOTAL	100,00%

Fuente: Economic Facts and Figures Baden-Württemberg 2012

Elaborado: Propias Autoras

Se toma como ejemplo la región de Baden-Wurtemberg de Alemania, quienes ligaron su experiencia en el comercio exterior junto con la industrialización llegando a mejorar el conjunto de artesanos y pequeñas empresas manufactureras con las que la región contaba. El Clúster en esta región se desempeña como una gran red articulando grandes y pequeñas empresas que generan aproximadamente el 95% del empleo local.

Generando una participación proactiva a las exportaciones de la región. En la tabla 2.3.4.2 se muestra los valores en miles de Euros de los diferentes sectores industriales, resaltando que la industria de vehículos genera la mayor aportación en los años 2010 y 2011 es decir \$35.108,00 y \$39.202,00 respectivamente.

**Tabla 2.3.4.2: Exportaciones en miles de Baden-Wurtemberg**

EXPORTACIONES	EUR mil.		
	2000	2010	2011
<b>Total de Exportaciones</b>	\$ 100.988,00	\$ 152.722,00	\$ 172.360,00
<b>Maquinaria</b>		\$ 32.572,00	\$ 37.631,00
<b>Vehículos (Motores / Partes)</b>		\$ 35.108,00	\$ 39.202,00
<b>Productos Farmacéuticos</b>		\$ 13.053,00	\$ 14.134,00
<b>Equipos Electrónicos</b>		\$ 10.187,00	\$ 11.466,00
<b>Procesadores de información Electrónicos y Productos Ópticos</b>		\$ 11.415,00	\$ 12.104,00
<b>Productos Químicos</b>		\$ 7.098,00	\$ 8.453,00

Fuente: Economic Facts and Figures Baden-Württemberg 2012

Elaborado: Propias Autoras

En el trabajo de tesis “Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales: Un Modelo Integrado y Replicable de Clústers Productivos” de Luis Héctor Perego (2002) indicó que Baden -Wuerttemberg produce el 17% de las exportaciones alemanas; exportan productos automotores de primer nivel como Mercedes Benz, Porsche y Bosch. Respecto a los últimos años este porcentaje se ha llegado al 22.99% para el 2010 y 25.67% para el 2011 como se lo demuestra en la tabla 1.5.9 a continuación.

**Tabla 2.3.4.3: Porcentajes de Exportaciones por sector**

EXPORTACIONES	PORCENTAJES	
	2010	2011
<b>Total de Exportaciones</b>	100%	100%
<b>Maquinaria</b>	21,33%	24,64%
<b>Vehículos (Motores / Partes)</b>	22,99%	25,67%
<b>Productos Farmacéuticos</b>	8,55%	9,25%
<b>Equipos Electrónicos</b>	6,67%	7,51%
<b>Procesadores de información Electrónicos y Productos Ópticos</b>	7,47%	7,93%
<b>Productos Químicos</b>	4,65%	5,53%

Fuente: Economic Facts and Figures Baden-Württemberg 2012

Elaborado: Propias Autoras

Es importante reconocer que el Gobierno Alemán y los empresarios industriales impulsaron una política para la modernización industrial, adicionalmente han realizado reducciones fiscales y mejores desgravaciones como aportación al sector; de esta manera la inversión se enfoca en la capacitación científica y tecnológica del sector productivo; mejorando su agilidad para internacionalizarse, generando conglomerados líderes a nivel mundial. Actualmente el Ministerio Federal de Investigación subvenciona a 15 clústers alemanes con un total de 600 millones de euros desde 2007.

Un caso semejante ocurre en la economía japonesa. El gobierno japonés emitió leyes y medidas financieras, fiscales y de desarrollo tecnológico que permiten a las PYMES conformarse en cooperativas y fortalecer su actividad. Permitiendo realizar conjuntamente compras, comercializar sus productos y acceder al crédito necesario.

Según el estudio realizado por Yamawaki (2001) “es un hecho bien establecido que Japón tiene el mayor número de pequeñas y medianas empresas entre los países industrializados y más del 99 por ciento de todas las empresas de fabricación japonesa fueron clasificadas como PYME en 1994”. En 1980, Japón promovió cuatro tipos de ayuda para el desarrollo tecnológico, una para el mejoramiento de recursos humanos, otra para difusión y orientación, otra para el desarrollo de tecnología básica e incentivos para el desarrollo tecnológico.

En estudios anteriores como “Naturaleza y estructura de clústers industriales: ejemplos de desarrollo en Alemania, Japón y Taiwán” del Doctor Rogelio Castillo Aguilera, profesor de posgrado en la Universidad del Valle de México (2006) destaca que existe una entidad para el progreso de PYMES, la cual desarrolla la formación del talento humano brindando todo este conocimiento en las empresas participantes.

Ejemplo claro de esto es la ciudad de Kiryu - Japón, la cual se especializa en seda, seda artificial y otras telas sintéticas tales como acetato y poliéster. Esta ciudad acoge a más de 600 tejedores con 2.000 empleados; la mayoría de ellos son empresas con menos de cinco trabajadores y operan como subcontratistas, recibiendo honorarios dependiendo de la producción. Las empresas están altamente especializadas en habilidades específicas en cada etapa de producción, tales como hilos, diseño, teñido y bordado. Según People's Finance Corporation (1987), el clúster exporta más del 35 por ciento de las ventas a los mercados extranjeros.

En Japón, los clústers tienen una significancia mayor debido a las circunstancias en las cuales se dio su origen, tal y como pasa con la ciudad Gifu - Japón. Esta ciudad se encuentra entre las tres localidades más grandes de fabricación de prendas de vestir y su origen se remonta justo después de la Segunda Guerra Mundial.

Con el pasar del tiempo, comenzaron a fabricar prendas de vestir con tejidos obtenidos a partir de clúster vecinos, especializados en telas (Hashima y Aichi). Ahora más del 70 por ciento de los fabricantes de ropa de la ciudad de Gifu, se especializan en ropa de mujer.

Actualmente, la ciudad Gifu cuenta con aproximadamente 900 empresas de prendas de vestir. Con un total de 11.000 empleados, teniendo como principal actividad el diseño, venta y distribución de productos confeccionados por ellos con un total de 10.000 pedidos de ropa.

En la actualidad, Japón no solo confecciona ropa para satisfacer la demanda local, si no también exporta a países como Estados Unidos, China, Filipinas, entre otros. En la tabla 2.3.4.4 se representan las exportaciones textiles que se han realizado en el 2011, 2012 y el primer trimestre del 2013.

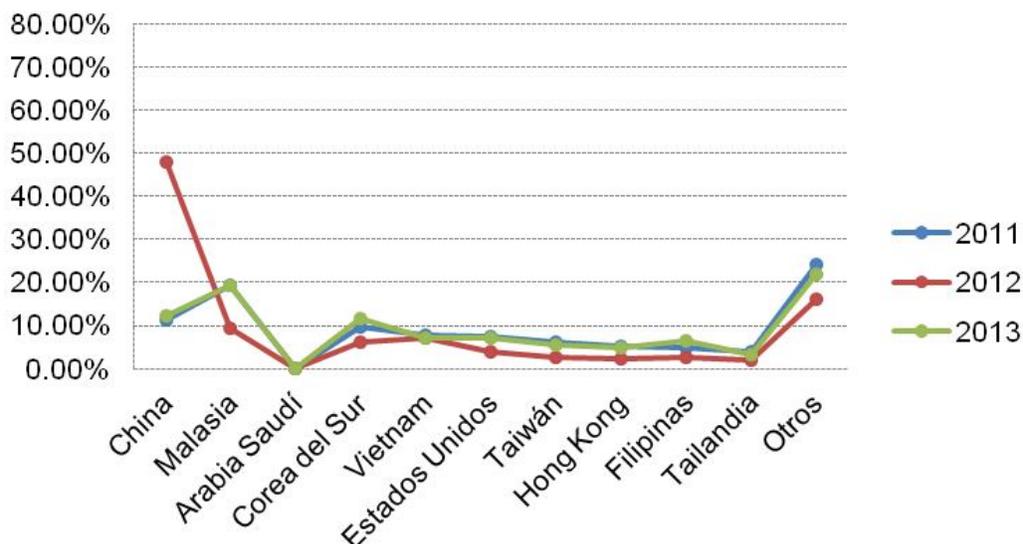
**Tabla 2.3.4.4: Evolución de las Exportaciones Textiles en Japón**

Países de destino	AÑO		
	2011	2012	2013
China	\$ 28,942,488.00	\$ 229,978,753.00	\$ 6,428,161.00
Malasia	\$ 48,740,615.00	\$ 44,868,258.00	\$ 10,044,802.00
Arabia Saudí	\$ 118,906.00	\$ 86,903.00	\$ 11,963.00
Corea del Sur	\$ 24,544,434.00	\$ 29,038,183.00	\$ 6,013,007.00
Vietnam	\$ 19,963,774.00	\$ 34,361,487.00	\$ 3,765,188.00
Estados Unidos	\$ 18,661,552.00	\$ 18,860,690.00	\$ 3,680,308.00
Taiwán	\$ 15,403,902.00	\$ 12,023,079.00	\$ 2,913,955.00
Hong Kong	\$ 12,983,305.00	\$ 11,149,327.00	\$ 2,536,191.00
Filipinas	\$ 12,060,100.00	\$ 13,088,955.00	\$ 3,427,072.00
Tailandia	\$ 9,657,557.00	\$ 8,835,649.00	\$ 1,783,605.00
Otros	\$ 61,374,754.00	\$ 76,956,586.00	\$ 11,513,585.00
<b>Total</b>	<b>\$ 252,453,398.00</b>	<b>\$ 479,249,882.00</b>	<b>\$ 52,107,898.96</b>

Fuente: Servicio de Búsqueda de Negocios / Trade Nosis  
 Elaboración: Propias Autoras

La grafica 1.5.3 representan las exportaciones textiles de Japon para los anos 2011, 2012 y primer trimestre del 2013. Permittiendo destacar que en el ano 2012 casi el 50% de las exportaciones fueron realizadas a China; mientras que el año anterior solo se exporto 11% a dicho pais. Adicionalmente nos presenta que ha existido una reduccion en las exportaciones del 2011 al 2012 en pasises como Estados Unidos, Vietman Taiwan.

**Grafica 1.5.3: Exportaciones Textiles de Japon en porcentajes**



Según The CIA World Factbook los socios comerciales con mayor importancia para Japón con respecto a las exportaciones del 2011 son: China con una participación del 19.7%, Estado Unidos con 15.5% y terminado con Tailandia con el 4.6% tal como se lo representa en la tabla 1.5.11; Estos socios comerciales son los más influyentes en la balanza comercial tanto en exportaciones como en Importaciones; generando así un comercio bilateral más directo.

**Tabla 2.3.4.5: Porcentaje de participacion de los socios comerciales en las Exportaciones**

PAIS	PORCENTAJE DE PARTICIPACION
China	19,70%
Estados Unidos	15,50%
Korea del Sur	8,00%
Hong Kong	5,20%
Tailandia	4,60%

Fuente: The CIA World Factbook / Datos 2011  
Elaboracion: Propias Autoras

Los clústers industriales de Japón generan ventajas a un significativo número de proveedores mediante el apoyo a desarrollar capacidades y habilidades específicas; organizando una estructura de mercado que fomente los vínculos entre empresas y de esa manera facilitar la transmisión de conocimientos entre las empresas. Hay que destacar, prioritariamente que elemento distintivo en Japón radica en la forma en que las empresas japonesas organizan sus empresariales y como conjuntamente los gobiernos locales promueven clústers locales.

Según People's Finance Corporation (1985) la existencia de varias instituciones como asociaciones de comercio, empresariales y de mayoristas, junto a los roles que desempeñan las instituciones gubernamentales facilitan la comunicación entre las empresas de un mismo sector productivo; estas son las características que distinguen un clúster industriales de Japón a las de otros países.

Otro ejemplo importante a mencionar es el de los Estado Unidos de Norte América. En el cual el sector privado ha jugado un rol importante en la creación de los Clústers desde sus inicios. Los clústers en este país se basan en iniciativas regionales; por lo que los negocios tienden a ser muy abiertos a la competencia inter-regional. Para el gobierno lo que más importa en el largo plazo es la salud y el dinamismo de las economías regionales dentro del país; puesto que la mayoría de los factores críticos de competitividad son regionales y no nacional.

Es por ese motivo, que Estos Unidos ha creado una página web llamada Clúster Mapping. Especializada en brindar la información necesaria y actualizada de la evolución constante de los diferentes sectores económicos que están constituidos por clústers.



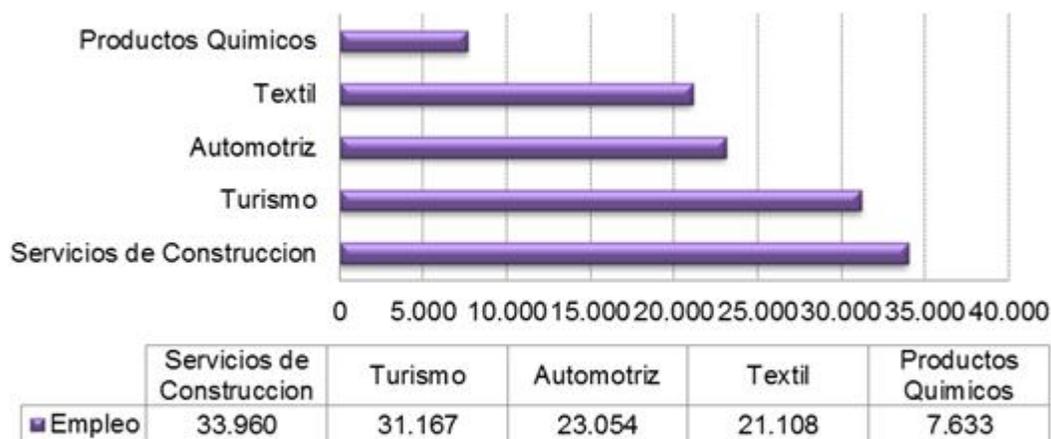
La importancia del Clúster Mapping en Estados Unidos, es proporcionar datos para las economías regionales y desarrollar la competitividad estratégica que reflejan las empresas individuales dentro del clúster. Así mismo guía en el uso de instrumentos políticos ligados a la presencia de grupos dependiendo de sus ubicaciones.

Un ejemplo principal de Estados Unidos es el del Clúster ubicado en Carolina del Sur. En un estudio realizado en el 2004 por Stuart Rosenfeld, Ed.D., miembro de accionistas de la compañía Regional Technology Strategies Inc., menciona que muchos líderes de negocios en Carolina del Sur han adoptado el concepto clúster de la industria como un enfoque viable para el desarrollo económico.

Por esa razón, Rosenfeld (2004) indica “we are focused on creating a stronger business climate to succeed in a new “Innovation Economy.”” (p. 3), con la finalidad de establecer un marco para guiar el futuro desarrollo económico en Carolina del Sur. Esta estrategia permitirá a este estado seguir siendo competitivo mediante el apoyo a las actuales necesidades laborales de industrias competitivas.

En Carolina del Sur, nada es más importante para el éxito de los clústers que la política de educación; partiendo de esto se destaca que la educación y capacitación de la fuerza laboral tiene un impacto directo en el crecimiento del mismo. Para lo cual las escuelas técnicas se centran en las economías locales y explícitamente abordando el desarrollo económico. Los cinco clústers más importantes pertenecen a las siguientes industrias automotrices, productos químicos, textiles, turismo y servicios de construcción. Como se puede ver en la el grafico 4.2 la creación de empleo para el año 2010 a partir de estos sectores es significativa, aportando no solo un incremento productivo en sector sino también a nivel nacional.

**Grafico 1.5.4: Creacion de Empleo a partir de Clusters principales (2010)**



Fuente: CLuster Mapping United States  
Elaboración: Propias Autoras

Washington por otro lado, estableció un plan a nivel estatal que incluye centros de proceso de fabricación, operación de plantas de energía, la agricultura, materia prima, tecnologías de fabricación y viticultura. Cada una de estas regiones del estado ha sido identificada como clústers. En muchas regiones, las universidades ya cuentan con programas especiales junto con la experiencia adquirida como resultado de la demanda del mercado.

Como resultado, se obtienen datos importantes de 3 países primermundistas con estructuras diferentes, abarcando información sobre su cultura, rasgos gubernamentales e ideas políticamente realizables para el buen desarrollo de una cooperación conjunta y justificablemente aceptable para la evolución colectiva de uno o varios sectores industriales.

### ***Experiencias en Países Sub Desarrollados***

Los clúster tecnológicos constituyen una clara opción como un modelo de desarrollo para Argentina puesto que se conjugan aportes del Estado, las

empresas privadas y las instituciones educativas. Argentina cuenta con la mayor población científica por habitante de la región, competitivos costos de mano de obra calificada e indicadores macroeconómicos alentadores.

Si bien se trata de iniciativas incipientes, con un futuro prominente de mediar las condiciones necesarias para su despegue y desarrollo, a la luz de la documentación revisada podemos hablar aún de modelos diversificados y con distinta madurez en tibios intentos y esfuerzos dirigidos a poner en marcha modelos de clúster tecnológicos en el país.

Las primeras manifestaciones en torno al clúster tecnológico las propuso un equipo de investigadores del Instituto de Investigación en Economía y Dirección para el Desarrollo (IDIED), de la Universidad Austral, y algunas empresas locales. En el año 2000, se consolidó el proceso de concertación de actores en universidades locales, empresarios, gobierno municipal y provincial.

Los objetivos iniciales de esta asociación civil pública privada, Polo Tecnológico de Rosario (PTR) fueron de promover el crecimiento de las empresas, su capacidad de exportación, fortalecer el área tecnológica en educación, promover la calidad de procesos y productos, estimular la creación de clúster tecnológicos e incubadoras de empresas, atraer inversiones extranjeras de base tecnológica, entre otros.

Para el caso de Bogotá, desde el 2001 se creó el Consejo Regional de Competitividad, actualmente se lo conoce como la Comisión Regional de Competitividad (CRC), la cual está constituida por más de 1800 empresas que cooperan entre sí. En base a un Acuerdo de Voluntades y así obtener un ambiente sostenible para la región y la mejora constante en la calidad de vida de sus habitantes.

Como ejemplo se tiene el MEGA (Modelo de Gestión Agroindustrial), el cual ya consta de 25 instituciones vinculadas. Agrupando 800 productores, 80 agroindustrias y 20 comercializadoras, con certificaciones de 650 Ha. en BPA y 400 Ha. en productos totalmente orgánicos. Contribuyendo así, a generar exportaciones de \$50 millones de dólares en el 2005 y de \$160 millones en el 2007. Se espera dar más sostenibilidad estratégica al MEGA y desarrollar modelos de innovación y emprendimiento rural en las diferentes regiones. De esa forma obtener para el 2015, 60 mil Ha. de cultivos certificados y 150 mil Ha. de cultivo orgánico.

También se toma como ejemplo Perú, quien tiene clústers con el potencial necesario para hacer que el país se desarrolle económicamente. Como ejemplo están los clústers minero, pesca, agroindustrial, turismo y joyería. Para que estos dejen de ser superficiales y logren la sostenibilidad van a necesitar de mayor coordinación y apoyo del estado. Para el desarrollo del clúster se necesita que se comience a diversificar las actividades económicas por sector y darle mayor valor agregado para diferenciarlos.

Debido a la falta de desarrollo industrial y capital en el Perú, es necesario que se continúe promoviendo la inversión extranjera, no solo para contar con los recursos pertinentes, sino también para, abrirse al mercado global con una visión mundial. En todo esto, es de suma importancia, la participación del sector privado.

En los últimos años, los sectores que presentan los mayores ingresos económicos a nivel nacional son el minero e hidrocarburos. Según el Marco Macroeconómico Multianual, para fines del año 2010, se proyecta que el sector minero crezca 4,6%, e impulsado por el mayor dinamismo el sector hidrocarburos crecerá alrededor de 3.6% a comparación con el año 2009.

En Brazil, los modelos de negocios de agrupamiento, conglomerados o bien conocidos Clústers son Acuerdos Productivos Locales (APLs), quienes ayudan a fortalecer las medianas, pequeñas y microempresas. Con prácticas de comercio justo y cooperativismo, han generado alternativas de renta para pequeños productores.

El gobierno brasileño, identifica la importancia de los APLs en el desarrollo industrial y económico; buscando luchar contra el desempleo e incrementando simultáneamente la competitividad y mejorando la balanza. Para esto Brazil se enfoca en los acuerdos locales.

A pesar de todas estas diferencias, Schmitz (2000) concluye diciendo que para que realmente haya un crecimiento del clúster, se necesita de la intervención del estado, como también de las asociaciones de profesionales, de negocios y centros tecnológicos. Todo esto es necesario para que se desarrolle este modelo, porque la competencia global recae en todas las etapas de la cadena local de valor y puede probablemente conllevar conflictos entre las empresas y asociaciones que representan las diversas cadenas de valor.

### **2.2.1. Ventaja Competitiva**

En el transcurso de la investigación mucho de estos aportes o casi todos hacen referencia continua de la teoría de Michael Porter, sobre la Ventaja Competitiva de las empresas, que asegura que esta no puede ser comprendida viendo la empresa como un todo; hay que considerarla en sus partes y actividades discretas que desempeñan, partiendo del diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos.

También, la describe como acciones ofensivas o defensivas de la empresa, para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que son respuesta a las cinco fuerzas competitivas que Porter,

indica como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodea a una empresa que como resultado, busca obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Porter (1985) identificó tres estrategias que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo, esa posición defendible que sobrepasa el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias fueron:

Primero, Liderazgo en Costos, que no es otra cosa que establecerse como el productor de más bajos costos en el sector que se encuentre la organización.

Segundo, la Diferenciación, esta se da en el producto o servicio que se va a ofrecer, intentando ser la única en su sector. Esto básicamente esta en el diseño del producto, los plazos de entrega, las garantías, la facilidad de pago, la imagen, variedad y calidad de los servicios, la innovación, la proximidad con relación de los clientes, entre otras. Esta estrategia podría permitir a la empresa aplicar precios superiores y alcanzar mayor lealtad de sus clientes.

Tercero, El Enfoque, que es focalizarse, centrarse en un segmento específico de mercado donde la competencia tenga dificultad de satisfacer eficazmente a dichos compradores. . (Porter, 1985, citado en Carreto, s.f.)

En otras palabras la ventaja competitiva no es otra cosa, que la diferenciación de una empresa con la otra, lo que hace destacar al producto o servicio que ofrezca, esta puede estar localizada en los diferentes procesos, aspectos de la empresas, por ejemplo; en el producto, en la marca, en el servicio al cliente, en los costos, en la tecnología, en el personal, en la logística, en la infraestructura, en la ubicación, etc.

Dunning (1991) señala que un completo entendimiento de las ventajas competitivas de las empresas y las ventajas estructurales de los países, son determinantes para la creación de este entorno, sus efectos en la globalización y los mercados, pueden proveer la base en la teoría de la internalización.(pág. 4)

## **2.3. Marco Conceptual**

Dentro del marco conceptual de la investigación encontramos varios términos, que deben ser explicados para su mejor comprensión, dando una breve definición, en el campo económico de cada una de ellas.

### **2.3.1. Concepto de Clúster**

Según, Porter (1991):

*Un clúster es una Concentración geográfica de empresas e instituciones de éxito competitivo en un determinado campo o actividad, el mapa económico mundial está dominado por clústers, la solidez de las ventajas competitivas de una economía global se basa cada vez más en aspectos locales, ya sea en conocimientos, relaciones y motivaciones que los rivales distantes no pueden igualar. (pág. 16)*

Según Porter (1998):

*Los clúster afectan la competencia en tres amplias direcciones: primera, por el crecimiento de la productividad de las compañías establecidas en el área; segunda por el manejo, dirección y movimiento de la innovación, la cual soporta el crecimiento futuro de la productividad; y tercera, por el estímulo a la formación de nuevos negocios, que expanden y fortalecen el clúster. (pág. 188)*

Para otro autor Schmitz (1997) quien define a clúster como “un grupo de pequeños productores haciendo la misma cosas o cosas similares en la

cercanía el uno con el otro". (pag.4). Estas observación lo lleva a una conclusión de que las empresas que tuvieron mayor facilidad de agruparse con éxito en los mercados globales fueron las localizadas en áreas con asociaciones gremiales bien desarrolladas y grupos de interés capaces de agregar opiniones diversas, de medir conflictos y de difundir información.

La integración del clúster se basa en dos tipos de cooperación interpresa rial, la primera se da a través de la subcontratación, cuyo resultado es un tipo de cooperación vertical, la segunda se obtiene de manera horizontal a través del intercambio de información, por el desarrollo de aprendizaje tecnológico que va de empresa a empresa a través de los nexos familiares o las relaciones de amistad o a través de los organismos empresariales, (Mungaray 1997).

Los clústers es el agrupamiento de empresas pequeñas y medias que comparten recursos de capital, naturales y talento humano; partiendo de la idea: trabajo en conjunto para un beneficio en equipo. Permitiendo mejorar la eficiencia y producción colectiva del país en el que nacen, al garantizar satisfacer los requerimientos del mercado al que se quiere llegar.

Este modelo tiene como objetivo no sólo mejorar la economía a nivel local sino también a nivel extranjero; debido a que se incrementa la productividad y de esa manera se aumentan las exportaciones. Buscando la manera de aprovechar los recursos existentes de cada una y así adquirir competitividad.

Uno de los beneficios es que las empresas que conforman el clúster podrán realizar inversiones conjuntas, con el ánimo de mejorar al mismo tiempo, la competencia de todas y cada una de las empresas participantes. Esto, también les ayudara a acceder a información de su competidor más cercano y de esa forma a compararse inmediatamente con ellos.



Estos negocios, asociaciones por redes, analizan una cooperación no jerárquica basada en la confianza, y comprendiendo a las redes de innovación como forma intermediaria entre el mercado y la evolución de las empresas. (Karlsson & Westin, 1994, pp. 1-6)

Por lo que, los clúster representan una alternativa para que las PYMES se integren, puedan competir, fortalecerse en el ámbito local e internacional y así poder enfrentarse a la globalización; llegando a ser potenciales líderes del sector al que pertenecen. Este modelo de negocio, permitirá una comercialización por volúmenes, nuevas alternativas de canales de distribución, las empresas contarán también con un mejor poder de negociación con proveedores internos y externos y contarán con una visibilidad más amplia ante mercados emergentes.

La cooperación de ciertas empresas de un mismo sector, ayuda a que la producción y comercialización de un producto sea más efectiva, concibiendo como resultado la interacción colectiva de una red de asociados. Hay que tener en cuenta la cita de Hakansson & Snehota (1989) *no business is an island*, con lo cual se comprende que una estructura de asociados es mucho más versátil a mejorar, que cuando se está por cuenta propia.

### **2.3.2. Productividad**

Según la Real Academia Española, es el vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo (mano de obra, materiales, energía, etc.). La Productividad suele estar asociada a la eficiencia y al tiempo, cuanto menos tiempo se invierte en lograr el resultado anhelado, mayor será el carácter productivo del sistema.

Según el estudio de Competitividad Industrial del Ecuador, realizado por el MICIP (Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca), la productividad es el resultado de la interacción, de un conjunto de factores económicos, institucionales y sociales, que incentivan u obstaculizan que las empresas eleven sus niveles de eficiencia productiva.

### **2.3.3. Competitividad**

En lo que se refiere a Competitividad, Arcos (2008) da un concepto en el que menciona que la competitividad nos hace pensar en la idea excelencia, esto quiere decir, con características de eficiencia y eficacia de la organización. La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente, se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje que conlleva el involucramiento de todas las áreas de la empresa en un proceso de Calidad Total. (pag.17)

Otra definición indica que, es la capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países (Alic, 1997, citado en Garay, s.f.).

### **2.3.4. PYMES**

En cuanto a lo que significa PYMES, la Real Academia Española da su punto de vista diciendo que es el acrónimo utilizado para hacer referencia a la pequeña y mediana empresa. En Ecuador, las PYMES han sido en muchas ocasiones actores o pilares fundamentales en la generación de empleo y proveedores de bienes y servicios básicos para la sociedad.

En otra revista Herramientas de PYMES (s.f.), nos brinda otra información, en la cual consideran a las PYMES como estructuras y grupos empresariales más complejos de Latinoamérica y del Caribe, y por

qué no del mundo. Esto debido a su amplia diversidad, en cuanto a dimensión y capacidad empresarial, sector que hace por momentos muy difícil comprender su real magnitud. En algunas ocasiones se suelen considerar PYMES, por el números de trabajadores dentro de la empresa, que está en tener de 10 a 199 empleados incluido el patrón, también el utilizar tecnologías atrasadas , y el nivel de productividad en muchas ocasiones es inferior a las de su sector.

Una de las características de estas empresas llamadas PYMES son:

- El mando lo asume una sola persona y/o en una familia, siendo el responsable del manejo absoluto de la compañía.
- En estas organizaciones no suelen planificar la producción.
- Son altamente dependientes de los proveedores, por lo que esto conlleva algunas veces a incurrir en costos más elevados y en productos de menos calidad.

### ***2.3.5. Innovación***

Innovación, desde un punto de vista muy amplio, se refiere a todo cambio que genera valor. Limitándolo un poco, es todo cambio basado en conocimiento que genera valor para la empresa (Mulet, s.f.). En el contexto empresarial, las ideas que generan valor son básicamente de tres tipos; comercial, gerencial u organizativas y tecnológicas.

Debido a que en la actualidad, si una empresa no tiene una innovación constantemente, poco a poco irá quedándose atrás de la competencia, puesto que vivimos en un mundo globalizado, que está en constante evolución y cambio, es por eso, que es de vital importancia que las empresas renueven, amplíen los procesos, productos y servicios, cambien la organización y gestión.

### **2.3.6. Cadena de Valor**

Según Porter (1990) la cadena de Valor sirve para identificar formas de generar más beneficios para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interacción funcional que se basa en la cooperación.

Adicionalmente, indica que es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. Su objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta.

Otro enfoque le da Michael Porter al decir, que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor. Se lo denomina como tal, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades, las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto, las cuales van añadiendo valor al producto a medida que este pasa por cada una de estas. (Porter, s.f., citado en García & Barba, 2011)

### **2.3.7. Valor Agregado**

Con lo que respecta a valor agregado podemos hacerlo de dos puntos de vista diferentes: Por un lado, en la contabilidad de una determinada empresa, el valor agregado representa a la resta entre las ventas y las compras de la misma.

Por otro lado, en el ámbito económico, el valor agregado se encuentra en el proceso productivo, los bienes y servicios reciben un valor adicional mientras son transformados en su producción, hasta conseguir tras varias fases intermedias los bienes finales. El valor agregado puede obtenerse en diferentes niveles económicos, tanto en la microeconomía, como a gran escala en la macroeconomía (Camín, s.f.).

### ***2.3.8. Industrialización***

Es el proceso mediante el cual una economía predominante agraria o minera, con baja capitalización y escasa tecnología pasa a producir bienes manufacturados con un mayor valor agregado (Ecofinanzas, s.f.)

## **2.4. Marco Legal**

### ***2.4.1. Requisitos para formar una empresa en Ecuador***

Antes de mencionar los requisitos fundamentales para poner en marcha legalmente una empresa, indicaré a que se refiere por una compañía. Según la Ley de Compañía:

Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por la disposición del Código Civil.

Para llevar a cabo el funcionamiento de la empresa se debe realizar, la constitución de la misma, cumplir con las leyes tributarias, las leyes laborales y permisos correspondientes.

Dentro de la información que brinda la Superintendencia de compañías para su constitución, lo expone de manera general, como se expresa a continuación no hay un apartado donde solo hable de las

PYMES, sino que estos requisitos lo debe cumplir cualquier persona que quiera constituir una empresa, como mencionaba el art. 1 de la Ley de Compañías, a lo que se refiere que si una persona quiere constituir una Pequeña o Mediana empresa son estos los requisitos que debe acatar.

#### *2.4.1.1. Constitución de la Compañía*

- Dirigirse directamente a la superintendencia de compañías o mediante la página web, para obtener la aprobación de la reservar del nombre o razón social de la empresa.
- Aperturar una cuenta de integración de capital en cualquier Institución del Sistema Financiero de la Ciudad.
- Elevar a escritura pública la minuta de Constitución de la empresa, en cualquier Notaría Pública.
- Publicar el extracto de la escritura en un periódico de amplia circulación en el domicilio de la empresa.
- Inscribir la escritura en el Registro Mercantil, junto a ello el nombre del representante legal
- Obtener el Ruc, la patente municipal (escritura de constitución de la compañía y resolución de la Superintendencia de compañías)

#### *2.4.1.2. Leyes Tributarias*

En lo que respecta a Leyes Tributarias, que deben acatar las Pymes, la Institución encarga en este caso será el Servicio de Rentas Internas (S.R.I.), el que menciona, que las Pymes según el tipo de Registro Único de Contribuyente (RUC) que posean se las divide en

personas naturales y sociedades, de acuerdo a cual sea su caso serán las obligaciones tributarias a cumplir.

### ***Personas Naturales***

En el caso, que una PYME sea considerada una Persona Natural, está obligada a inscribirse en el Registro Único de Contribuyente (RUC); emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica.

Las personas naturales se clasifican en obligadas a llevar contabilidad y no obligadas a llevar contabilidad. Se encuentran obligadas a llevar contabilidad todas las personas nacionales y extranjeras que realizan actividades económicas y que cumplan con las siguientes condiciones: tener ingresos mayores a \$100.000, o que inician con un capital propio mayor a \$60.000, o sus costos y gastos y gastos han sido mayores a \$80.000.

En estos casos, están obligados a llevar contabilidad, bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyente (RUC), por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos.

Las personas que no cumplan con lo anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, y demás trabajadores autónomos (sin título profesional y no empresarios), no están obligados a llevar contabilidad, sin embargo deberán llevar un registro de sus ingresos y egresos.

## ***Sociedades***

Las Sociedades son personas jurídicas que realizan actividades económicas lícitas amparadas en una figura legal propia. Estas se dividen en privadas y públicas, de acuerdo al documento de creación.

Por otro lado, si la PYME es considerada como una sociedad, de igual manera, está obligada a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados, por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica. También, deberán llevar la contabilidad bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyente (RUC), por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos.

El incumplimiento de las normas vigentes establecidas podrá ser sancionado de conformidad a lo establecido en el Código Tributario.

### ***2.4.1.3. Leyes Laborales***

En lo que se refiere a leyes laborales, es obligación de todo empleador, sea cual sea su tipo de empresa Pequeña, Mediana o Grande, este debe registrar al trabajador, a través de la página web del Instituto Ecuatoriano de Responsabilidad Social (IESS) y mediante el aviso de entrada, desde el primer día de labor y dentro de los 15 días siguientes al inicio de la relación laboral o prestación de servicios según corresponda.

Para la emisión de un número patronal se requiere utilizar el sistema de historia laboral que contiene el registro patronal que se



realiza a través de la página web del IESS en línea en la opción Empleadores.

#### *2.4.1.4. Permisos*

Otra institución que se ve involucrada al momento de establecerse una compañía, sea cual sea su tipo de empresa, en este caso una PYME, es la Municipalidad de Guayaquil, la cual otorga el permiso de funcionamiento de locales comerciales uso de suelo; para esto se debe pagar una tasa de trámite, presentar el formulario en el Departamento de Uso de suelo. Además, se debe sacar las Patentes Municipales.

También, es obligación de todo establecimiento obtener un certificado de Seguridad del Benemérito Cuerpo de Bomberos, para lo cual deberá adquirir un extintor o realizar la recarga anual, el tamaño y número de extintores dependerá de las dimensiones del local.

#### **2.4.2. Registro de Estados Financieros**

Las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías deben presentar obligatoriamente su información anual financiera, según formatos del NEC (Normas Ecuatorianas de Contabilidad) o del NIFF (Normas Internacionales de Información Financiera).

Mediante la resolución No. 06.Q.ICI.004 de 21 de agosto del 2006, publicada en el Registro Oficial No. 348 de 4 de septiembre del 2006, el superintendente de Compañías, adoptó las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF y determinó que su aplicación sea obligatoria por parte de las compañías y entidades sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías.

Posteriormente, mediante resolución No. 08.G.DSC.010 de 20 de noviembre de 2008, publicada en el Registro Oficial NO. 498 del 31 de

diciembre de 2008, el Superintendente de compañía estableció el siguiente cronograma de aplicación obligatoria de las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF por parte de las compañías y entes sujetos al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías:

- a) Aplicarían a partir del 1 de enero del 2010: Las compañías y los entes sujetos y regulados por la Ley de Mercados de Valores, así como todas las compañías que ejercen actividades de auditoría externa;
- b) Aplicarán a partir del 1 de enero de 2011: Las compañías que tengan activos totales iguales o superiores a \$4.000.000,00 al 31 de diciembre del 2007; las compañías Holding o tenedoras de acciones, que voluntariamente hubieren conformado grupos empresariales; las compañías de economía mixta y las que bajo la forma jurídica de sociedades constituya el Estado y Entidades del Sector Público; las sucursales de compañías extranjeras u otras empresas extranjeras estatales, paraestatales, privadas o mixtas, organizadas como personas jurídicas y las asociaciones que están formen y que ejerzan sus actividades en el Ecuador.
- c) Aplicarán a partir del 1 de enero de 2012: Las demás compañías no consideradas en los dos grupos anteriores.

Adicionalmente, en julio de 2009, el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), emitió la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES).

Según el reglamento para la aplicación de las NIIF completas y las NIIF para las PYMES:

Artículo Segundo.- Las compañías y entes definidos en el numeral “a” y “b” de la Resolución No. 08.G.DSC.010 de 20 de noviembre de 2008, publicada en el Registro Oficial No. 498 de 31 de diciembre de 2008 aplicarán las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF Completas”

Artículo Tercero.- Sustituir el numeral “c” de la Resolución No. 08.G.DSC.010 de 20 de noviembre de 2008, por lo siguiente: Aplicaran NIIF para las PYMES, para el registro, preparación y presentación de estados financieros, a partir del 1 de enero de 2012 todas aquellas compañías que cumplan las siguientes condiciones:

- a) Monto de Activos inferiores a Cuatro Millones de Dólares;
- b) Registren un valor Bruto de Ventas Anuales de Hasta cinco millones de dólares; y,
- c) Tengan menos de 200 trabajadores (Personal Ocupado). Para este cálculo se tomara el promedio anual ponderado.

#### **2.4.3. Normas de Calidad (ISO)**

Las Normas Internacionales ISO (International Standards Organization), se encarga de garantizar que los productos y servicios sean seguros, fiables y de buena calidad. Para las empresas, ellos son herramientas estratégicas que reducen los costos, al minimizar los residuos, errores y aumentar la productividad. Además, ayudan a las empresas a acceder a nuevos mercados, nivelar el campo de juego para los países en desarrollo y facilitar el comercio global libre y justo.

Por los beneficios que representan tener una de estas ISO, mencionados en el anterior párrafo, es vital para las PYMES obtener una de ellas ya que lo que se busca al formar Clústers es que puedan competir con empresas grandes a nivel nacional, las cuales en su mayoría lo

poseen; además para poder salir a exportar y tener producción a gran escala y que sus productos sean considerados seguros, fiables a vista de los consumidores o compradores extranjeros, de igual manera al poseer una de ellas, se considerarían nuestros productos como de alta calidad.

La ISO 9000, es de Gestión de Calidad, y es la norma que proporciona orientación, herramientas para las empresas y organizaciones que quieren asegurarse de que sus productos y servicios cumplen consistentemente con los requerimientos del cliente, y que la calidad se mejora constantemente. Hay muchas Normas de la familia ISO 9000, que son:

- ISO 9000:2005, cubre los conceptos básicos y el lenguaje.
- ISO9001:2008, establece los requisitos de un sistema de Gestión de Calidad.
- ISO 9004:2009, se centra en cómo hacer un sistema de Gestión de Calidad más eficiente y eficaz.
- ISO 19011:2011, establece orientaciones sobre las auditorías internas y externas de los Sistemas de Gestión de Calidad.

En lo que respecta al Ecuador, contamos con un grupo de entidades que en conjunto trabajan para la Gestión de Calidad, de las empresas entre las cuales están las PYMES.

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión, público en el Suplemento del Registro Oficial No. 351 del 29 de diciembre de 2010, en su disposición reformativa novena planteó reformas sustanciales a la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, entre las cuales está la creación del Comité Interministerial de la Calidad como coordinador del sistema; y el Ministerio de Industrias y Productividad se constituye como organismo rector del sistema.

También, formarán parte de este Comité, la Subsecretaria o Subsecretario de la Calidad del Ministerio de Industrias y Productividad, quien actuará como secretario del Comité Interministerial de la Calidad; los Directores Generales del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) y del Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE), quienes asistirán a las sesiones del Comité, con derecho a voz, pero sin voto.

En el capítulo II, Art. 19, menciona que para el cumplimiento de los objetivos fundamentales establecidos en la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, el MIPRO, a través de su Subsecretaría de la Calidad, deberá ejecutar las políticas, cumplir y hacer cumplir las disposiciones emanadas del Comité Interministerial de la Calidad y velar por la gestión del Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE), Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), del Organismo Oficial de Notificación y de las entidades e instituciones públicas que, en función de sus competencias, tienen la capacidad de expedir normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad.

En el Art.15 reformado publicada en el Registro Oficial Suplemento 351 de 29 de Diciembre del 2010 menciona que el INEN tiene como función cumplir el rol de organismo técnico nacional competente, en materia de reglamentación, normalización y metrología; promover programas orientados al mejoramiento de la calidad; prepara el Plan Nacional de Normalización que apoye la elaboración de reglamentos técnicos para productos; organizar y dirigir las redes o subsistemas nacionales en materia de normalización, reglamentación técnica y de metrología; previa acreditación, certificación y/o designación, actuar como organismo de evaluación de la conformidad competente a nivel nacional; Homologar, adaptar o adoptar normas internacionales.

En el Art.20 reformado, publicada en el Registro Oficial Suplemento 351 de 29 de Diciembre del 2010, a la OAE le corresponde, acreditar en

concordancia con los lineamientos internacionales, la competencia técnica de los organismos que operan en materia de evaluación de la conformidad; coordinar dentro del ámbito de su competencia, con otras organizaciones tanto del sector regulador como del sector privado, las actividades relacionadas con el tema de acreditación de la evaluación de la conformidad; supervisar a las entidades acreditadas y determinar las condiciones técnicas bajo las cuales pueden ofrecer sus servicios a terceros.

En los últimos años, el Ministerio de Industrias y Productividad ha venido impulsando a las PYMES, en especial a las de textil, cuero, confecciones, calzado, muebles, etc., la implementación de las Normas de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, a través del Sistema de Compras Públicas financiera y la Contratación del servicio de Consultoría, para brindar Asistencia técnica.

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Justificación de la Elección del Método**

El presente trabajo investigativo usará la metodología de investigación conocida como el Método Delphi, ya que lo que se pretende analizar esta en función de la prospectiva, es decir un pronóstico de lo que podría suceder en el futuro, si las PYMES se unieran para formar un clúster, de esta manera se podría tomar decisiones.

Como se parte de la incertidumbre de si será lo mejor para las PYMES esta decisión de convertirse en clústers, se tomará en cuenta aspectos sociales y económicos, por lo cual, el método más calificado para estudiarlo, es el Método Delphi, puesto que se podrá avizorar un mejor futuro para este tipo de negocios, obteniendo información no solo de los dueños de negocios que conforman las PYMES sino además el conocimiento de analistas, quienes conocen el tema de los clúster a profundidad y han hecho investigaciones sobre el tema a abordar.

El método Delphi constituye en una alternativa acorde a suplir las necesidades y propósito de este proyecto de investigación, ya que aborda el tema desde una perspectiva incierta hacia el futuro, donde se generará información que confirmará la probabilidad de ocurrencia de un evento, en el caso de que las PYMES se agrupen y formen Clústers, saber si esto les ayudará a mejorar su ventaja competitiva e incrementar su productividad.

Además, gracias al uso de este método se logrará llegar a un consenso a partir de la discusión de los conocedores del tema y de la realidad del país, de esta manera se disipara la incertidumbre de lo que pueda pasar a largo plazo.

Adicionalmente, el método Delphi es utilizado en investigaciones científicas cuando se pretende conocer la deseabilidad de algún estado futuro, y cuando se quiere pronosticar y predecir un hecho. De esta manera este tipo de metodología ha sido usada para conocer los factores de competitividad que caracterizaran el comportamiento de los empresarios del futuro en este caso las PYMES.

El enfoque de la investigación es de carácter cualitativo, en este caso el uso del método llevara a conducir el estudio hacia la subjetividad. Es subjetivo debido a la forma de pensar de cada uno de los conocedores del tema quienes formarán parte del panel, con lo que se logrará llegar a un consenso, el uso de este método, no pretende probar, ni experimentar, sino más bien conocer una proyección. A pesar, que el enfoque es cualitativo este método usara herramientas de carácter cuantitativo.

### **3.1.1. Método Delphi**

Existen definiciones de la metodología Delphi como la que propone Vicens (1985): “Podemos definir el método Delphi como un procedimiento para la obtención de información de un grupo de expertos en varias etapas, con tres características básicas: Anonimato, retroalimentación y respuesta numérica”

El anonimato de los intervinientes, reducirá la influencia de potenciales líderes de manera que si se conocieran podrían tomar posturas similares o sesgadas, lo que se busca en el método es la confidencialidad para que de esa manera cada experto de su opinión sin conocer el criterio de los demás.

En base a la repetitividad y retroalimentación controlada lo que se pretende es intercambiar los puntos de vista de los expertos sin que ellos



lo sepan reformulando preguntas o respuestas para de esa manera no sesgar la información. Pero es importante no compartir la totalidad de la información generada por los expertos.

Se la conoce también, como el "método de estructuración de un proceso de comunicación grupal, que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo". Lo que se persigue con esta técnica es obtener el grado de consenso o acuerdo de los especialistas sobre el problema planteado, utilizando los resultados de investigaciones anteriores, en lugar de dejar la decisión a un solo profesional. (Linstone & Turoff, s.f., citado en Landeta, 2002).

Según Konow y Pérez (1990), el universo de participantes posibles está íntimamente ligado al objetivo de estudio y los participantes han de ser expertos, estudiosos, interesados o afectados directamente por el tema de estudio.

Según Astigarraga (s.f.) la capacidad de predicción de la Delphi se basa en la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos. Dentro de los métodos de pronóstico, habitualmente se clasifica al método Delphi dentro de los métodos cualitativos y subjetivos.

El número de expertos se aconseja que se encuentren entre un mínimo de 7 y un máximo de 30 (Delbecq et al. 1989).

La calidad de los resultados depende, sobre todo del cuidado que se ponga en la elaboración del cuestionario y en la elección de los expertos consultados.

### **3.2. Tipo de Estudio**

La presente investigación es de carácter descriptivo, puesto que dará a conocer una realidad incierta en la actualidad pero que en el futuro podría ocurrir en las PYMES.

### **3.3. Diseño de la Investigación**

Las técnicas prospectivas permiten la consideración de información cualitativa, en el análisis de la evolución del comportamiento de los factores que definen el entorno (Decouflé & Nicolón, 1972).

Los pasos a seguir cuando se utiliza la metodología de investigación Delphi es la siguiente:

- Diseño del cuestionario
- Selección de los expertos
- Obtención de la información
- Análisis de los Datos
- Presentación de los Datos

#### **3.3.1. *Diseño de Cuestionario***

Una herramienta muy utilizada en el método Delphi es el uso de cuestionarios, donde las preguntas deben ser concretas y precisas, de manera que se evite toda ambigüedad de su interpretación y además, el cuestionario no deberá ser tan largo, es recomendable que incluya unas dieciocho preguntas (Estes & Kuespert, 1976) o alrededor de veinticinco preguntas (Johson, 1976).

En la ronda, se usarán preguntas abiertas donde se aborde la temática en base a una pregunta, conociendo las ventajas, desventajas, problemas

que traerá la conformación de clúster, permitiendo la creatividad y libertad del experto, enriqueciendo el campo de análisis.

Con la tecnología actual, y por cuestiones de costes, motivación y rapidez, es válido la utilización de correo electrónico para el envío de cuestionarios dentro de la ronda a los expertos, para dicho caso, se enviara una carta de presentación del director del trabajo de investigación. Además, va una nota informativa sobre el método, así como las instrucciones y aclaraciones pertinentes para la contestación del cuestionario.

A continuación, se muestra el planteamiento del cuestionario que se les realizó a los expertos.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas**  
**Carrera De Gestión Empresarial Internacional**

El presente cuestionario fue elaborado por alumnas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, para validar su tesis de grado; la cual tiene como tema central: **“Clúster, modelo de negocio para las PYMES del Ecuador”**.

Esta entrevista consta de 18 preguntas realizadas al entrevistado para que dé su opinión desde un punto de vista profesional y ético.

***Cuestionario Elaborado para entrevista con Expertos.***

1. ¿Cual piensa usted, que es el grado de importancia de la participación que tienen las PYMES dentro de la economía Ecuatoriana?
2. Dentro de 5 o 10 años, usted cree que el número de personas empleadas en las PYMES:
  - a) Se reducirá
  - b) Permanecerá igual
  - c) Se incrementará
3. Usted cree que el poder de compra de las PYMES dentro de 5 o 10 años:
  - a) Aumentará
  - b) Disminuirá
  - c) Permanecerá igual
4. Las leyes existentes en el Ecuador que se aplican en las PYMES, dentro de 5 o 10 años:
  - a) Facilitará su creación y permanencia en general
  - b) Dificultará su creación y permanencia en general
  - c) Solo facilitará la creación y permanencia de algunas empresas con requisitos particulares.
  - d) No modificará el panorama respecto al actual.
5. Usted cree que en 5 o 10 años existirán clústers en el Ecuador.
6. Para usted los Clústers que beneficios representan con mayor grado: (Justifique su respuesta).
  - a) Aparición de fuerte vínculos con proveedores

- b) Incorporación de plataformas tecnológicas.
  - c) Formación de nuevos productos
  - d) Producción a gran escala, logrando eficiencia, eficacia y efectividad.
  - e) Otros (especifique)
7. Es una buena o una mala alternativa, el que las PYMES formen Clúster.
8. Según su criterio, que le faltaría al Ecuador para que en el futuro se pueda dar la formación de Clúster en las PYMES: **(Justifique su respuesta)**
- a) Más información y educación en la ciudadanía
  - b) Creación de centro de estudios como universidades, institutos, centros privados.
  - c) Intervención del Gobiernos
  - d) Incentivos en la creación
  - e) Otros (especifique)
9. Considera usted, que las PYMES son capaces de adaptarse al cambio, una vez aplicado el modelo Clúster:
- a) Si, justifique su respuesta
  - b) No, justifique su respuesta
10. ¿Usted cree que en 5 o 10 años las PYMES usarán el modelo de negocio clúster?
11. ¿Qué factores deberán considerar las PYMES, para poder aplicar el modelo clúster?
12. Usted cree que la Economía Ecuatoriana se verá influenciada de manera positiva al implementar este modelo de negocio:
- a) Si, de qué manera
  - b) No, justifique su respuesta
13. ¿Qué papel debe jugar el Gobierno, para la creación de este modelo de negocio?
14. Usted cree posible que en los próximos 5 o 10 años, el Gobierno creé acuerdos o leyes que impulsen la creación del clúster.

15. Será este modelo una alternativa primordial para que las PYMES puedan competir con las multinacionales.
16. ¿Cree usted, que el clúster dará mayor facilidad a las PYMES para que puedan exportar sus productos?
17. ¿Qué sector económico cree usted, que tienen la capacidad de aplicar el modelo Clúster?
18. De ser viable la creación de Clúster en las PYMES, estas podrían ser proveedoras de grandes cadenas de establecimiento como: Wal-Mart, Sears en EUA, Liverpool en México entre otras.

**Persona Entrevistada:**.....

**Empresa Vinculada:**.....

**Fecha de Entrevista:**.....

---

**FIRMA**

**Alumnas:**

*Martha Guamán Valarezo*

*Nathalie Montesdeoca Zurita*

### **3.3.2. Selección de los Expertos**

En primer lugar, se conformará un panel de expertos quienes conocen sobre el tema, el cual será consultado, quienes no deberán ser personas dogmáticas puesto que no se alcanzara el objetivo de la investigación. De esta manera la primera herramienta será la consulta a los expertos o especialistas en el tema, quienes asumen la responsabilidad de emitir juicios y opiniones que generan valor a la investigación.

A lo que se refiere, con el número de expertos dentro de la aplicación del método Delphi, no hay una forma de determinar el número óptimo de expertos, pero según estudios realizados por investigadores, es necesario

un mínimo de cinco expertos para disminuir cierto rango de error, por otro lado no es aconsejable recurrir a más de 30 expertos. (Rand Corporation, s.f., citado en Astiaraga, 2000). En esta oportunidad hemos tomado la opinión de 5 expertos.

Dentro de los expertos a considerar, en el presente estudio Delphi, están: un representante del Ministerio de Industria y Productividad, en este caso la Ing. María Lourdes Miranda-Directora de Desarrollo de MIPYMES y Artesanías, además se considero a Ing. Viviana Malagon y al Econ. Alberto Guerrero Navia representantes de la Cámara de Industrias de Guayaquil, Ing. Narcisa Andrade representante de la Cámara de Comercio de Guayaquil quien labora en el Departamento de Desarrollo de Comercio y Negocios y el Dr. Wilson Araque Jaramillo- Coordinador del Observatorio de las PYMES de la Universidad Andina Simón Bolívar en Quito. Wilson Araque es economista por la universidad central del Ecuador, Máster en Gerencia Empresarial por la escuela politécnica nacional, especialista superior en Dirección integrada de proyectos por la UASB- E, Máster de posgrado en Dirección integrada de proyectos, por la Escuela de Organización Industrial de Madrid, consultor e investigador vinculado desde 1997 al ámbito de la pequeña y mediana empresa,

### ***3.3.3. Obtención de la Información***

Se realizaron entrevistas a profundidad a un grupo de expertos quienes conocen del tema en profundidad y quienes han trabajado en el crecimiento de las PYMES, además uno de los expertos ha realizado un sin número de investigaciones sobre estas.

## Experto N.- 1

**Persona Entrevistada:** Ing. María Lourdes Miranda

**Empresa Vinculada:** Directora de Desarrollo de Mipymes y Artesanías

**Fecha de Entrevista:** 12 de Julio de 2013

1. ¿Cual piensa usted, que es el grado de importancia de la participación que tienen las PYMES dentro de la economía Ecuatoriana?

Las Pymes, representan aproximadamente el 90% de todas las empresas a nivel nacional, es un rubro muy importante en la economía nacional, y todas las organizaciones involucradas en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas están consientes de la importancia de ellas para el crecimiento del país.

2. Dentro de 5 o 10 años, usted cree que el número de personas empleadas en las PYMES:

- a) Se reducirá
- b) Permanecerá igual
- c) Se incrementará. Ya que al mismo tiempo se está fortaleciendo a las PYMES para que produzcan mayores volúmenes, para que diversifiquen sus productos, tengan innovación de procesos tecnológicos, y todo esto generará nuevas plazas de trabajo, para que en 5 o 10 años se puedan incrementar.

3. Usted cree que el poder de compra de las PYMES dentro de 5 o 10 años:

- a) Aumentará  
Mejorará la capacidad de producción, de compra ya que todas las mejoras apuntan al desarrollo de este sector y esperamos que se generen nuevos productos.

- b) Disminuirá
- c) Permanecerá igual



4. Las leyes existentes en el Ecuador que se aplican en las PYMES, dentro de 5 o 10 años:
- a) Facilitará su creación y permanencia en general
  - b) Dificultará su creación y permanencia en general
  - c) Solo facilitará la creación y permanencia de algunas empresas con requisitos particulares.
  - d) No modificará el panorama respecto al actual.

Las leyes actualmente se están reformando, desde la asamblea se están elaborando propuestas, entonces las leyes que actualmente tenemos no serán las mismas para los próximos 10 años. Con lo cual se espera que se facilitara la permanencia en general. Todo se está revisando y todo mejorara en un futuro. Siempre las nuevas autoridades esperan mejorar las leyes para un panorama que facilite la creación de las mismas.

5. Usted cree que en 5 o 10 años existirán clústers en el Ecuador.

En el momento existen clúster, es decir, una cadena productiva en cada sector facilitando la creación de los productos. Los Sectores más importantes en este caso son los del banano, camarón, cacao ya que ellos tienen una integración completa desde sus proveedores hasta al momento de la exportación del producto. Pero se espera que existan clústers en nuevos sectores productivos.

6. Para usted los Clústers que beneficios representan con mayor grado (Justifique su respuesta).

- a) Aparición de fuerte vínculos con proveedores
- b) Incorporación de plataformas tecnológicas.
- c) Formación de nuevos productos
- d) Producción a gran escala, logrando eficiencia, eficacia y efectividad.
- e) Otros (especifique)

Los clústers se vinculan con todos los proveedores de la industria, un ejemplo claro es el sector del camarón, que empieza desde la producción de las larvas, su alimento, la logística, las camaroneras, la producción, la clasificación, hasta llegar al

producto final. Se genera un vínculo en toda la industria. En la parte de la tecnología también porque uno de esos proveedores lo puede facilitar, y se generara producción a gran escala.

7. Es una buena o una mala alternativa, el que las PYMES formen Clúster.

Es positivo porque se involucraría toda la industria. Ejemplo el sector calzado. Tenemos pequeñas y medianas empresas dentro de este sector. Por lo que tenemos empresas que se especializan en un área, como las que suministran la materia prima del calzado, la planta del zapato, los cordones. Entonces es toda una industria que si se la articula puede ir creciendo juntas. Ya que no trabajaran de manera aislada.

8. Según su criterio, que le faltaría al Ecuador para que en el futuro se pueda dar la formación de Clúster en las PYMES: **(Justifique su respuesta)**

- a) Más información y educación en la ciudadanía
- b) Creación de centro de estudios como universidades, institutos, centros privados.
- c) Intervención del Gobiernos
- d) Incentivos en la creación
- e) Otros (especifique)

Falta información y educación ciudadana, esto se relaciona con los centros de estudio. Son ellos quienes deben contribuir a la formación y capacitación y a partir de esto, la información se irá expandiendo. Y claro está la intervención del gobierno también es necesaria.

9. Considera usted, que las PYMES son capaces de adaptarse al cambio, una vez aplicado el modelo Clúster:

- a) Si, justifique su respuesta
- b) No, justifique su respuesta

No es tan fácil adaptarse a este cambio, ya que falta información, capacitación y organización. Y desde luego las pequeñas y medianas empresas siempre sienten temor, ellos se conforman

con tener sus mismas ventas, ingresos y muchas veces no quieren asociarse con otros. Es necesario crear confianza y difundir bien cuál es el objetivo. Se podrían adaptar siempre y cuando tengan la información correcta.

10. ¿Usted cree que en 5 o 10 años las PYMES usarán el modelo de negocio clúster?

A diez años plazo podría ser. Es necesario realizar pruebas pilotos para saber el funcionamiento de este tipo de negocio. Entonces lo mínimo sería a 10 años.

11. ¿Qué factores deberán considerar las PYMES, para poder aplicar el modelo clúster?

El factor clave para aplicar este modelo será que la alta dirección de este sector brinde la información y estén dispuestos a apoyar y expandir este modelo. Deberán estar convencidos que con este modelo van a generar un crecimiento mayor.

12. Usted cree que la Economía Ecuatoriana se verá influenciada de manera positiva al implementar este modelo de negocio:

- a) Si, de qué manera
- b) No, justifique su respuesta

Este modelo articulara todas a todas las PYMES del sector. Van a aumentar la producción, se eliminarán los desperdicios ya que se buscará la forma de utilizar estos desperdicios en la creación de productos nuevos.

13. ¿Qué papel debe jugar el Gobierno, para la creación de este modelo de negocio?

El gobierno debe aportar con recursos monetarios, es decir aportar con programas, fondos, alianzas con universidades para que se pueda ir multiplicando la información.

14. Usted cree posible que en los próximos 5 o 10 años, el Gobierno creé acuerdos o leyes que impulsen la creación del clúster.

Si existen propuestas concretas de las universidades, se podría considerar. Pero si no hay propuestas concretas el gobierno no lo considerara. Ya que los centros de estudios deberían tener la iniciativa de presentar estas propuestas, avaladas por la propia institución y de esa forma venderle la idea al gobierno.

15. Será este modelo una alternativa primordial para que las PYMES puedan competir con las multinacionales.

Esta es una alternativa válida y muy buena, no la primordial, ya que pueden existir muchas otras alternativas que ayuden también a mejorar.

16. ¿Cree usted, que el clúster dará mayor facilidad a las PYMES para que puedan exportar sus productos?

Si ya que se van a articular, se fortalecen, mejoran calidad y va a llegar un momento, en el que todos estos sectores estén bien organizados y van a contribuir a aumentar las exportaciones.

17. ¿Qué sector económico cree usted, que tienen la capacidad de aplicar el modelo Clúster?

El sector calzado, también podría ser el sector alimentos, pero es más difícil, debido a conservación de los productos, higiene, involucrar normas, sistema de calidad, es más trabajoso, ya que están en juego la vida de las personas, pero en si todos los sectores pueden aplicar unos más fáciles que otros.

18. De ser viable la creación de Clúster en las PYMES, estas podrían ser proveedoras de grandes cadenas de establecimiento como: Wal-Mart, Sears en EUA, Liverpool en México entre otras.

Claro, por ejemplo si ustedes relacionan una pequeña empresa en este caso el que vende chifles, si se empieza a tener relación con los productores de verde, los que empacan, etc., conforman una industria más grandes, van a tener la opción de ofrecer a grandes cadenas dentro de el país, como mi comisariato, supermaxi, luego en duty free, y de ahí darse el paso en pequeñas cadenas de otros países y porque no en las que ustedes mencionan.

## Experto N.- 2

**Persona Entrevistada:** Wilson Araque Jaramillo

**Empresa Vinculada:** Coordinador del Observatorio de las PYMES de la Univ. Andina Simón Bolívar

**Fecha de Entrevista:** 15 de julio de 2013

1. ¿Cual piensa usted, que es el grado de importancia de la participación que tienen las PYMES dentro de la economía Ecuatoriana?

Las PYMES representan un alto grado de importancia dentro de la estructura del tejido empresarial ecuatoriano, debido a que está integrado básicamente por ellas. Sin dejar de mencionar que el 75% del empleo generado en el Ecuador es gracias a las micro, pequeñas y mediana empresas.

2. Dentro de 5 o 10 años, usted cree que el número de personas empleadas en las PYMES:

- a) Se reducirá
- b) Permanecerá igual
- c) Se incrementará

3. Usted cree que el poder de compra de las PYMES dentro de 5 o 10 años:

- a) Aumentará
- b) Disminuirá
- c) Permanecerá igual

4. Las leyes existentes en el Ecuador que se aplican en las PYMES, dentro de 5 o 10 años:

- a) Facilitará su creación y permanencia en general
- b) Dificultará su creación y permanencia en general
- c) Solo facilitará la creación y permanencia de algunas empresas con requisitos particulares.
- d) No modificará el panorama respecto al actual.

5. Usted cree que en 5 o 10 años existirán clústers en el Ecuador. Si, se espera que las PYMES lo adopten.

6. Para usted los Clústers que beneficios representan con mayor grado: (Justifique su respuesta).

- a) Aparición de fuerte vínculos con proveedores
- b) Incorporación de plataformas tecnológicas.
- c) Formación de nuevos productos
- d) Producción a gran escala, logrando eficiencia, eficacia y efectividad.
- e) Otros (especifique)

Todos los beneficios que menciona aquí representan un grado de importancia alto al momento de formar los clúster, a más de estos, también ayuda en el momento que deciden incursionar en la exportación, del lado de la demanda les sea más fácil cubrir las cantidades mínimas exigidas por los potenciales compradores internacionales, por el lado de la oferta, les será más fácil enfrentarse a competidores gigantes caracterizados por economías de escala a nivel mundial.

7. Es una buena o una mala alternativa, el que las PYMES formen Clúster.

Diría que es una alternativa estratégica, clave para potenciar a las PYMES, para mejorar la competitividad empresarial.

8. Según su criterio, que le faltaría al Ecuador para que en el futuro se pueda dar la formación de Clúster en las PYMES: **(Justifique su respuesta)**

- a) Más información y educación en la ciudadanía
- b) Creación de centro de estudios como universidades, institutos, centros privados.
- c) Intervención del Gobiernos
- d) Incentivos en la creación
- e) Otros (especifique)

En si todos los puntos son validos, ya que debería haber, más información sobre los beneficios que representan la formación de Clúster, hacer una concientización de la unión de éstas, en la cual juegan un rol importante el aporte que hagan las universidades, los gremios empresariales, instituciones del sector público y el gobierno dando incentivos, dando mayor confianza a las PYMES a dar este paso.

9. Considera usted, que las PYMES son capaces de adaptarse al cambio, una vez aplicado el modelo Clúster:

a) Si, justifique su respuesta

b) No, justifique su respuesta

Considero que si se podrían adaptarse, pero para esto antes que todo debería haber cierta capacitación, debido a que se presentan algunos obstáculos, uno de ellos es de carácter Actitudinal, porque no olvidemos que la formación de Clúster se lleva entre varias personas y eso está muy vinculado al ámbito del comportamiento humano, que se ve expresado en las relaciones sociales, en este caso entre las empresas, entre las personas que la presiden. Otro de los obstáculos que se debe trabajar es de carácter Productivo, porque no nos olvidemos que estas empresas que se van a unir para vender a compradores de otros países, por lo general exigen niveles altos de estandarización, por esta razón es importante que se trabaje en todo lo que es capacitación, asesorías en materia de estandarización, en cuanto al uso de materias primas, y al diseño de productos.

10. ¿Usted cree que en 5 o 10 años las PYMES usarán el modelo de negocio clúster?

Si porque no, es lo que se recomendaría.

11. ¿ Qué factores deberán considerar las PYMES, para poder aplicar el modelo clúster?

Uno de los factores a considerar, es realizar un diagnóstico de la situación competitiva de las empresas que van a asociarse, una vez realizado este paso se deberá implementar un programa de mejoramiento competitivo que ayude a igualar el nivel competitivo de las empresas vinculadas.

12. Usted cree que la Economía Ecuatoriana se verá influenciada de manera positiva al implementar este modelo de negocio:

a) Si, de qué manera.

Si, las Pymes representan un alto grado de importancia en nuestra economía, debido a su aporte de generación de empleo, de ingresos y lo que se busca con la formación de Clúster es que estas empresas puedan generar mayores ingresos económicos, crezcan, puedan internacionalizarse, y con esto ser reconocidos por la calidad de nuestros productos, lo que influenciaría de manera positiva a nuestra economía.

b) No, justifique su respuesta



13. ¿Qué papel debe jugar el Gobierno, para la creación de este modelo de negocio?

Un papel importante, como mencionaba anteriormente con capacitaciones, asesorías a las Pymes, a parte con incentivos a estas empresas que los motiven a unirse y porque no con leyes que las respalden.

14. Usted cree posible que en los próximos 5 o 10 años, el Gobierno creé acuerdos o leyes que impulsen la creación del clúster.

Pienso que no sería imposible que en 10 años se creen leyes, puesto que el Gobierno actual está muy enfocado en lo que tiene que ver con las PYMES, claro está, que para esto debe de haber una fuerte intervención por parte de otras instituciones, universidades, para que de tal manera el Gobierno empiece a entablar conversaciones sobre el tema.

15. Será este modelo una alternativa primordial para que las PYMES puedan competir con las multinacionales.

Ante un escenario competitivo, es vital que las empresas de menor tamaño se unan para que salgan a competir con mayor fuerza.

16. ¿Cree usted, que el clúster dará mayor facilidad a las PYMES para que puedan exportar sus productos?

Por supuesto, de igual manera como mencionaba anteriormente, uno de los beneficios que podrían tener las empresas al formar Clúster es la de poder exportar sus productos.

17. ¿Qué sector económico cree usted, que tienen la capacidad de aplicar el modelo Clúster?

Podría decir que todos en su mayoría poseen las mismas dificultades, en el caso de las comidas es un poco mayor, pero quienes pueden sobre salir son el sector maderero, textil, cuero y calzado.

18. De ser viable la creación de Clúster en las PYMES, estas podrían ser proveedoras de grandes cadenas de establecimiento como: Walmart, Sears en EUA, Liverpool en Mexico entre otras.

Pues es lo que se busca, que al unirse puedan sobre salir tanto en nuestro país, como fuera, y que se logren vender en establecimientos de gran prestigio.

### Experto N.- 3

**Persona Entrevistada:** Viviana Malagon

**Empresa Vinculada:** Cámara de Industrias de Guayaquil

**Fecha de Entrevista:** Jueves 18 de julio de 2013

1. ¿Cual piensa usted, que es el grado de importancia de la participación que tienen las PYMES dentro de la economía Ecuatoriana?

A mi criterio, pienso que las PYMES representan un mayor grado de participación en la economía ecuatoriana, ya que más del 70% de las empresas constituidas en nuestro país son Pymes, las cuales generan empleo y originan crecimiento económico.

2. Dentro de 5 o 10 años, usted cree que el número de personas empleadas en las PYMES:

- a) Se reducirá
- b) Permanecerá igual
- c) Se incrementará

3. Usted cree que el poder de compra de las PYMES dentro de 5 o 10 años:

- a) Aumentará
- b) Disminuirá
- c) Permanecerá igual

4. Las leyes existentes en el Ecuador que se aplican en las PYMES, dentro de 5 o 10 años:

- a) Facilitará su creación y permanencia en general
- b) Dificultará su creación y permanencia en general
- c) Solo facilitará la creación y permanencia de algunas empresas con requisitos particulares.
- d) No modificará el panorama respecto al actual.

5. Usted cree que en 5 o 10 años existirán clústers en el Ecuador.

Pienso que si, ya que Ecuador está enfocado en fortalecer su economía, incrementando productividad y empleo.

6. Para usted los Clústers que beneficios representan con mayor grado: (Justifique su respuesta).

- a) Aparición de fuerte vínculos con proveedores

- b) Incorporación de plataformas tecnológicas.
  - c) Formación de nuevos productos
  - d) Producción a gran escala, logrando eficiencia, eficacia y efectividad.
  - e) Otros (especifique)
7. Es una buena o una mala alternativa, el que las PYMES formen Clúster.  
Si me parece que es muy bueno ya que aportan a la productividad y la competitividad en el país.
8. Según su criterio, que le faltaría al Ecuador para que en el futuro se pueda dar esto de la formación de Clúster en las PYMES:  
**(Justifique su respuesta)**
- a) Más información y educación en la ciudadanía
  - b) Creación de centro de estudios como universidades, institutos, centros privados.
  - c) Intervención del Gobiernos
  - d) Incentivos en la creación
  - e) Otros (especifique)
9. Considera usted, que las PYMES son capaces de adaptarse al cambio, una vez aplicado el modelo Clúster:
- a) Si, porque debemos ser un país con miras al cambio.
  - b) No, justifique su respuesta
10. ¿Usted cree que en 5 o 10 años las PYMES usarán el modelo de negocio clúster?  
Claro que sí, ya que es una estrategia empresarial positiva que el Ecuador debe adoptar.
11. ¿Qué factores deberán considerar las PYMES, para poder aplicar el modelo clúster?  
Factores muy importantes como Innovación y tecnología.
12. Usted cree que la Economía Ecuatoriana se verá influenciada de manera positiva al implementar este modelo de negocio:
- a) Si, de qué manera
  - b) No, justifique su respuesta

13. ¿Qué papel debe jugar el Gobierno, para la creación de este modelo de negocio?  
El gobierno debe respaldar 100% a los clúster que se creen en el Ecuador, financiando los proyectos y apoyando al sector productivo nacional.
14. Usted cree posible que en los próximos 5 o 10 años, el Gobierno cree acuerdos o leyes que impulsen la creación del clúster.  
Es importante que el gobierno establezca leyes sobre estas estrategias de negocios para maximizar la productividad en el país.
15. Será este modelo una alternativa primordial para que las PYMES puedan competir con las multinacionales.  
Por supuesto, ya que uno de los objetivos de esta estrategia es elevar la competitividad a través de nuevos productos de mejor calidad.
16. ¿Cree usted, que el clúster dará mayor facilidad a las PYMES para que puedan exportar sus productos?  
Claro que sí, ya que las pymes al optar esta estrategia empresarial tienen mayor participación en los mercados externos.
17. ¿Qué sector económico cree usted, que tienen la capacidad de aplicar el modelo Clúster?  
Considero que el sector cuero y calzado, pues es una parte importante en la economía en el Ecuador.
18. De ser viable la creación de Clúster en las PYMES, estas podrían ser proveedoras de gran cadenas de establecimiento como: Walmart, Sears en EUA, Liverpool en Mexico en tre otras.  
Seguro que sí, ya que los clúster creados en pymes, serán más productivos y competitivos antes el mercado nacional e internacional y podrán abastecer a grandes establecimientos

## Experto N.- 4

**Persona Entrevistada:** Alberto Guerrero Navia

**Empresa Vinculada:** Cámara de Industrias de Guayaquil

**Fecha de Entrevista:** 17 de Julio de 2013

1. ¿Cual piensa usted, que es el grado de importancia de la participación que tienen las PYMES dentro de la economía Ecuatoriana?

Las PYMES ecuatorianas tienen una participación sumamente importante en la economía, debido a que representa más del 70% del empleo nacional.

2. Dentro de 5 o 10 años, usted cree que el número de personas empleadas en las PYMES:

- a) Se reducirá
- b) Permanecerá igual
- c) Se incrementará

3. Usted cree que el poder de compra de las PYMES dentro de 5 o 10 años:

- a) Aumentará
- b) Disminuirá
- c) Permanecerá igual

4. Las leyes existentes en el Ecuador que se aplican en las PYMES, dentro de 5 o 10 años:

- a) Facilitará su creación y permanencia en general
- b) Dificultará su creación y permanencia en general
- c) Solo facilitará la creación y permanencia de algunas empresas con requisitos particulares.
- d) No modificará el panorama respecto al actual.

5. Usted cree que en 5 o 10 años existirán clústers en el Ecuador.

Sí

6. Para usted los Clústers que beneficios representan con mayor grado: (Justifique su respuesta).

- a) Aparición de fuerte vínculos con proveedores

Debido a que pueden ser una pieza fundamental en un determinado negocio

- b) Incorporación de plataformas tecnológicas.
  - c) Formación de nuevos productos
  - d) Producción a gran escala, logrando eficiencia, eficacia y efectividad.
  - e) Otros (especifique)
7. Es una buena o una mala alternativa, el que las PYMES formen Clúster.  
Es una buena alternativa para lograr su internalización
8. Según su criterio, que le faltaría al Ecuador para que en el futuro se pueda dar esto de la formación de Clúster en las PYMES:  
**(Justifique su respuesta)**
- a) Más información y educación en la ciudadanía  
Debido a que los instrumentos sean estos económicos o tributales ya existen.
  - b) Creación de centro de estudios como universidades, institutos, centros privados.
  - c) Intervención del Gobiernos
  - d) Incentivos en la creación
  - e) Otros (especifique)
9. Considera usted, que las PYMES son capaces de adaptarse al cambio, una vez aplicado el modelo Clúster:
- a) Si, justifique su respuesta  
Por la misma naturaleza de su estructura (activos, capital y personal) es posible una adaptación a nuevas líneas de producción
  - b) No, justifique su respuesta
10. ¿Usted cree que en 5 o 10 años las PYMES usarán el modelo de negocio clúster?  
Sí
11. ¿Qué factores deberán considerar las PYMES, para poder aplicar el modelo clúster?
- a) el mercado al que van a dirigirse y
  - b) su internalización

12. Usted cree que la Economía Ecuatoriana se verá influenciada de manera positiva al implementar este modelo de negocio:
- a) Si, de qué manera  
Debido a los casos exitosos que hay en Colombia y Perú en donde sus pymes lograron crear fuertes vínculos con multinacionales y transnacionales
  - b) No, justifique su respuesta
13. ¿Qué papel debe jugar el Gobierno, para la creación de este modelo de negocio?  
Darle la seguridad con respecto a reformas tributarias y apoyarlo en su internacionalización hacia mercados complementarios.
14. Usted cree posible que en los próximos 5 o 10 años, el Gobierno creé acuerdos o leyes que impulsen la creación del clúster.  
Existe ya una ley que incentiva este tipo clúster (Ley Popular y Solidaria) pero se enfoca más en las pequeñas empresas.
15. Será este modelo una alternativa primordial para que las PYMES puedan competir con las multinacionales.  
No creo que sea posible debido al tamaño que tienen ambas empresas pymes-multinacionales.
16. ¿Cree usted, que el clúster dará mayor facilidad a las PYMES para que puedan exportar sus productos?  
Es la mejor forma para lograr su salida al comercio exterior.
17. ¿Qué sector económico cree usted, que tienen la capacidad de aplicar el modelo Clúster?  
La industria de alimentos y bebidas.
18. De ser viable la creación de Clúster en las PYMES, estas podrían ser proveedoras de grandes cadenas de establecimiento como: Wal-Mart, Sears en EUA, Liverpool en México entre otras.  
Las pymes que logran internacionalizarse, son una pieza importante en el negocio de empresas grandes debido a que logran ser un proveedor sumamente importante.

## Experto N.- 5

**Persona Entrevistada:** Narcisa Andrade

**Empresa Vinculada:** Desarrollo de Comercio y Negocios

**Fecha de Entrevista:** Guayaquil, julio 16 de 2013

1. ¿Cual piensa usted, que es el grado de importancia de la participación que tienen las PYMES dentro de la economía Ecuatoriana?

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) juegan un papel de gran importancia dentro de la economía ecuatoriana debido a su relación e incidencia en la generación de empleo y crecimiento económico.

2. Dentro de 5 o 10 años, usted cree que el número de personas empleadas en las PYMES:

- a) Se reducirá
- b) Permanecerá igual
- c) Se incrementará

3. Usted cree que el poder de compra de las PYMES dentro de 5 o 10 años:

- a) Aumentará
- b) Disminuirá
- c) Permanecerá igual

4. Las leyes existentes en el Ecuador que se aplican en las PYMES, dentro de 5 o 10 años:

- a) Facilitará su creación y permanencia en general
- b) Dificultará su creación y permanencia en general
- c) Solo facilitará la creación y permanencia de algunas empresas con requisitos particulares.
- d) No modificará el panorama respecto al actual.

5. Usted cree que en 5 o 10 años existirán clústers en el Ecuador.

Si

6. Para usted los Clústers que beneficios representan con mayor grado: (Justifique su respuesta).

- a) Aparición de fuerte vínculos con proveedores
- b) Incorporación de plataformas tecnológicas.



- c) Formación de nuevos productos
- d) Producción a gran escala, logrando eficiencia, eficacia y efectividad.
- e) Otros (especifique)

Negociar en grupo trae muchos beneficios a los miembros que los integran y ello conlleva a obtener mejores precios, variedad y calidad de materias primas para la ejecución de sus procesos de producción.

7. Es una buena o una mala alternativa, el que las PYMES formen Clúster.

Es una buena opción que las pymes se agrupen por Clúster, ya que de esta manera pueden negociar mejor condiciones.

8. Según su criterio, que le faltaría al Ecuador para que en el futuro se pueda dar esto de la formación de Clúster en las PYMES:

**(Justifique su respuesta)**

- a) Más información y educación en la ciudadanía
- b) Creación de centro de estudios como universidades, institutos, centros privados.
- c) Intervención del Gobiernos
- d) Incentivos en la creación
- e) Otros (especifique)

Es importante que se considere el incentivo en la creación de clúster, ya que es el inicio de un cambio de mentalidad, que deben surgir de una forma natural y con ello el crecimiento y desarrollo de los negocios internacionales.

9. Considera usted, que las PYMES son capaces de adaptarse al cambio, una vez aplicado el modelo Clúster:

- a) Si, justifique su respuesta
- b) No, justifique su respuesta

Los Núcleos son la base de una nueva generación de empresarios y de empresas, que independientemente de su edad, aprenden a trabajar en grupo, buscan resultados juntos, son capaces de resolver problemas comunes y de enfrentar y vencer nuevos desafíos juntos.

10. ¿Usted cree que en 5 o 10 años las PYMES usarán el modelo de negocio clúster?

Los clústers no son un modelo nuevo, fue desarrollado en el sur de Brasil en la década de los años 90. A nivel de Ecuador algunas instituciones lo han implementado como Corpei y principalmente Fedexpor a través del Programa AL-Invest que fomenta este tipo de acciones, pero es un tema que necesita más empuje y compromiso en alianza público-privado.

11. ¿Qué factores deberán considerar las PYMES, para poder aplicar el modelo clúster?

Las actividades que los clústers pueden realizar son incontables y dependen de la creatividad de los empresarios, de la capacidad de los consejeros y del apoyo y estructura de organismos tipo Cámaras u otros gremios. Una de las principales actividades que pueden realizar en conjunto son: Compras en conjunto o búsqueda de nuevos mercados, participar juntos en misiones técnicas, en ferias y contratar servicios de forma compartida, reduciendo costos y aprovechando la experiencia y el conocimiento de cada uno. Pero la posibilidad de desarrollar nuevos productos, nuevos servicios y nuevos cursos, debe ser vista como el gran diferencial para mejorar el ambiente empresarial y poder contar con empresas más competitivas y mejores.

12. Usted cree que la Economía Ecuatoriana se verá influenciada de manera positiva al implementar este modelo de negocio:

a) Si, de qué manera

b) No, justifique su respuesta

Claro porque al momento de que las empresas son más competitivas, tienen acceso a créditos que les permitirán innovar y desarrollar nuevos o mejores productos y con ello viene involucrada la contratación de mano de obra.

13. ¿Qué papel debe jugar el Gobierno, para la creación de este modelo de negocio?

El papel del gobierno es de vital importancia, ya que a través de los proyectos o programas que implemente de manera organizada y en conjunto con el sector privado, se verán beneficiadas las pymes ecuatorianas con este modelo de negocio que les permitirá acceder e insertarse en el mercado internacional con mejores condiciones.

14. Usted cree posible que en los próximos 5 o 10 años, el Gobierno creé acuerdos o leyes que impulsen la creación del clúster.  
Si, debido a que son modelos de negocios considerados como “buenas prácticas”, en otros países y que actualmente se están replicando a nivel de Latinoamérica con mucho éxito.
15. Será este modelo una alternativa primordial para que las PYMES puedan competir con las multinacionales.  
El modelo de clústers permitirá que las empresas puedan insertar en otros mercados, sin embargo considero que no es una alternativa primordial para que puedan competir con grandes empresas multinacionales.
16. ¿Cree usted, que el clúster dará mayor facilidad a las PYMES para que puedan exportar sus productos?  
Los resultados de este tipo de negocios en otros países dan buenos resultados, motivo por el cual los clúster brindarán mayores facilidades para que las empresas puedan exportar sus productos.
17. ¿Qué sector económico cree usted, que tienen la capacidad de aplicar el modelo Clúster?  
Uno de los principales sectores que pueden aplicar a los modelos de clúster son: textil y alimentos.
18. De ser viable la creación de Clúster en las PYMES, estas podrían ser proveedoras de grandes cadenas de establecimiento como: Wal-Mart, Sears en EUA, Liverpool en México entre otras.  
Claro, ya que suma la experiencia de cada miembro, sobretodo es importante seleccionar correctamente al Consejero o Líder del grupo, ya que será el representante ante empresas extranjeras.

#### **3.3.4. Análisis de los Datos**

El análisis de los datos se la realizará y presentará de forma estadística, mediante cuadros, gráficos, etc. Primero se tomara la opinión de los expertos, se la analizará detalladamente y se establecerá el consenso entre ellos, permitiéndonos conocer las Pymes que tienen

mayor potencial para formar clústers y sobretodo saber según su opinión cuanto tiempo les llevara a las Pymes para formar clústers.

Debido a que el objetivo del cuestionario sucesivo es disminuir la dispersión y precisar la opinión media consensuada, como se menciona anteriormente eso se lo realizará en la primera ronda.(Astigarraga, s.f.)

Con la información extraída de los entrevistas se utilizaran los principales estadísticos de medidas de tendencia central y dispersión como son: la media, mediana, moda, máximo, mínimo y desviación típica, esto permitirá tener una visión de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas.

La media y la mediana nos indica la tendencia central de la distribución o conjuntos de respuestas de expertos, al igual que la moda. Mientras que el máximo y mínimo, nos indica las respuestas extremas, la desviación nos señala el grado de dispersión en las respuestas (si más o menos los expertos se hallan en torno a las cifras de la media o no), los cuartiles, también vendrían a ayudar en la visión del grado de dispersión de las respuestas.

Para la segunda fase que son las encuestas a las PYMES consideramos un universo de 4555 empresas que se encuentran ubicadas en Guayaquil, de las cuales se tomo una muestra para conocer el número de PYMES a encuestar, considerando un nivel de confianza de 95%, a la vez una precisión del 3% y una proporción esperada el 5%, lo cual nos dio un resultado de que debíamos realizar 194 encuestas.

### Formula de tamaño de muestra óptimo

$$n = \frac{N * Z^2 a * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 a * p * q}$$

$$n = \frac{4555 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.03^2 (4555 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = \frac{831.178}{4.281} = 194$$

Esta fórmula fue tomada del libro “Preparar un proyecto de investigación” de los autores Potvin L., Champagne F. Además utilizaremos una herramienta para el análisis de los datos tanto de las entrevistas como de las encuestas el cual es un programa estadístico llamado SPSS en su versión 21 (Statistical Package for the Social Sciences) que permite un tratamiento integrado de todas las fases que conlleva el análisis de datos, donde podemos resumir y describir los datos.

Este programa permite el tratamiento de la información a partir de variables cuantitativas y cualitativas, las funciones del programa facilitan el análisis estadístico descriptivo, inferencial y multivariable así como la obtención de gráficos a partir de los distintos cálculos efectuados.

Reforzamos el uso del modelo puesto que esta herramienta realiza un análisis predictivo brindándole al usuario la capacidad de pronosticar y el poder de actuar

### **3.3.5. *Presentación de los Datos***

Se finaliza el método con el respectivo informe final en el cual se analizara y tabulara cada una de las respuestas llegando a un consenso y presentando los resultados finales del panel de expertos.

## **3.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El presente análisis tiene la finalidad de dar a conocer las opiniones de los expertos y a la vez conocer el sentir de las PYMES sobre el tema investigativo, estos datos fueron tomados de las entrevistas a profundidad realizada a los expertos y a las encuestas realizadas a las Pymes.

### **3.4.1. Entrevista a Expertos**

Dentro de la base de preguntas que se realizo a los expertos, a continuación se efectuó un análisis de las preguntas que responden a ciertas interrogantes que se tenía sobre las PYMES, si el Clúster es una buena o mala alternativa, si las PYMES podrán adaptarse al asociarse, que beneficios representaran para ellas, el formar el Clúster, que le hace falta para que se pueda dar este paso y saber que sectores económicos lo podrían poner en marcha.

### Estadísticos

**Tabla 3.4.1.1. Dentro de 5 o 10 años, el número de personas empleadas en las PYMES:**

N	Válidos	5
	Perdidos	0
Media		3,0000
Mediana		3,0000
Moda		3,00
Rango		,00
Mínimo		3,00
Máximo		3,00
Percentiles	25	3,0000
	50	3,0000
	75	3,0000

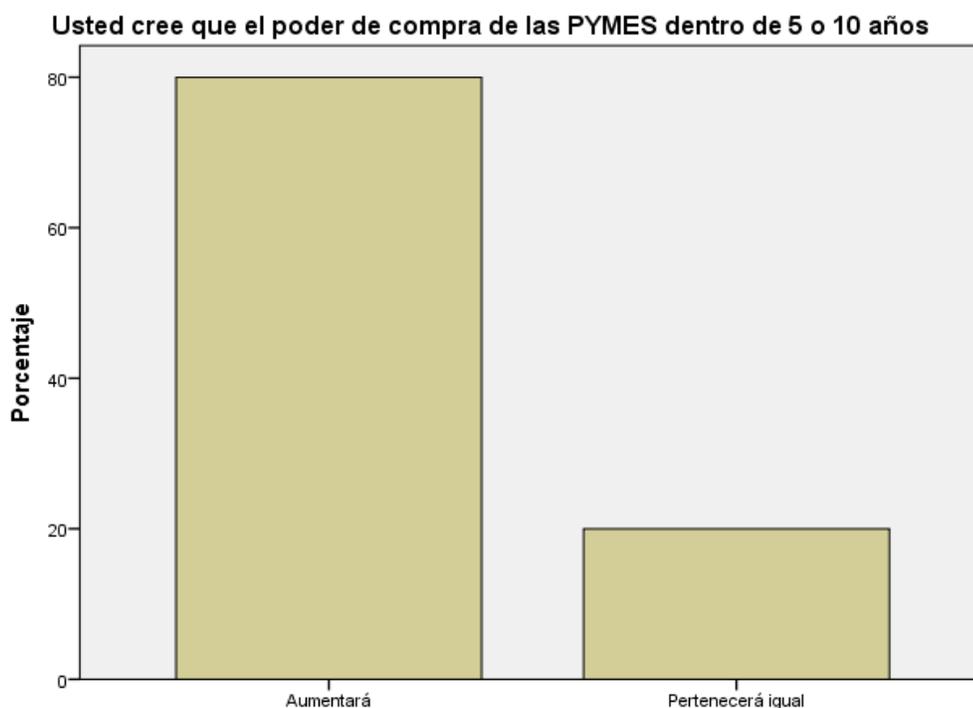
**Tabla 3.4.1.2. Dentro de 5 o 10 años, el número de personas empleadas en las PYMES:**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Incrementará	5	100,0	100,0	100,0

En los siguientes cuadros se puede observar que los entrevistados respondieron en unanimidad, que el número de empleados en las PYMES dentro de 5 o 10 años se incrementará, uno de las razones que uno de los entrevistados menciona es que, lo que se busca es fortalecerlas cada vez más para que produzcan mayores volúmenes, diversifiquen sus productos y de esta manera se generará nuevas plazas de empleo.

**Tabla 3.4.1.3. Usted cree que el poder de compra de las PYMES dentro de 5 o 10 años**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Aumentará	4	80,0	80,0	80,0
Válidos Perteneceerá igual	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	



En esta pregunta, el 80% de los entrevistados respondieron que en un plazo de 5 a 10 años el poder de compra de las Pymes aumentará, solo un 20% que en este caso es la opinión de uno de los expertos considera que el poder de compra permanecerá igual dentro de los próximos 10 años.



**Tabla 3.4.1.4. Las leyes existentes en el Ecuador que se aplican en las PYMES, dentro de 5 o 10 años**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Facilitará su creación y permanencia	5	100,0	100,0	100,0

Aquí se puede ver que todos los entrevistados coincidieron, en que en el país las leyes aplicadas a las Pymes en 5 o 10 años facilitara su creación y permanencia. Debido a que siempre se están mejorando para un panorama que facilite la creación de las mismas.

**Tabla 3.4.1.5. Usted cree que en 5 o 10 años existirán clústers en el Ecuador**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	5	100,0	100,0	100,0

Los expertos respondieron unánimemente que si existirán en el país clústers de PYMES, en el lapso de 10 años. Debido a que Ecuador está enfocado en fortalecer su economía, incrementando productividad y empleo.

**Tabla 3.4.1.6. Para usted los Clústers que beneficios representan con mayor grado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	5,00	2	40,0	40,0	40,0
	1	1	20,0	20,0	60,0
Válidos	1,2,4	1	20,0	20,0	80,0
	4	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

En esta pregunta el 40% de los entrevistados creen que las PYMES se verán beneficiadas con respecto a todas las alternativas mencionadas las cuales son: la aparición de fuertes vínculos con los proveedores, a la vez la incorporación de plataformas tecnológicas, la formación de nuevos productos y consecuentemente la producción a gran escala. En lo que respecta a la opción de aparición de fuertes vínculos con proveedores se encuentra ubicada en el 20%. La alternativa 1, 2 y 4 fue seleccionada en un 20% de igual manera y finalmente la alternativa de producción a gran escala fue también escogida en un 20%.

Podemos entonces corroborar que la incursión de clústers en las PYMES traerá grandes beneficios en todos los aspectos.

**Tabla 3.4.1.7. Es una buena o una mala alternativa, el que las PYMES formen Clúster**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Buena	5	100,0	100,0	100,0

Todos los expertos coincidieron que es una buena alternativa que las Pymes formen Clúster, mucha de sus opiniones fueron que es una estrategia clave para potenciarlas, ya que se involucraría toda la industria y ya no trabajarían de manera aislada.

**Tabla 3.4.1.8. Que le faltaría al Ecuador para que en el futuro se pueda dar la formación de Clúster en las PYMES**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
5.00	2	40,0	40,0	40,0
1	1	20,0	20,0	60,0
Válidos 2,4	1	20,0	20,0	80,0
4	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

En esta pregunta como en otras los expertos seleccionaron no solo una respuesta sino que escogieron algunas dando como resultado, que el 20% considera que al Ecuador le faltaría más información y educación para la creación de clústers, el otro 20% en cambio piensa que hace falta incentivos, un 20 % más opina que hacen falta tanto la creación de centros de estudios: universidades, institutos, centros privados como incentivos para su formación y finalmente la mayor parte representada por el 40% considera que todas las alternativas hacen falta.

**Tabla 3.4.1.9. Considera usted, que las PYMES son capaces de adaptarse al cambio, una vez aplicado el modelo Clúster**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	4	80,0	80,0	80,0
Válidos No	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Según la respuesta de los expertos, el 20% de los entrevistados considera que las PYMES no serán capaces de adaptarse al cambio una vez aplicado el modelo clúster debido a que este paso deberá darse siempre y cuando exista mucha información, capacitación e organización.

Por otro lado el 80% opina que las PYMES si serán capaces de adaptarse al cambio, debido a que actualmente mucho de ellos tienen una visión más amplia y tienen planes de internacionalización, claro está que de igual manera consideran que es necesario crear confianza porque si hay otro grupo el cual siente temor al momento de agruparse.

**Tabla 3.4.1.10. Qué sector económico cree usted, que tienen la capacidad de aplicar el modelo Clúster**

Sectores Recomendados	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alimentos y bebidas (1 sector)	1	20,0	20,0	20,0
Cuero y Calzado (1 sector)	2	40,0	40,0	60,0
Válidos Textil, Cuero y calzado, Maderero (3 sectores)	1	20,0	20,0	80,0
Textil y Alimentos (2 sectores)	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Según la opinión de los expertos los sectores más propensos a aplicar el modelo clúster son los que mostramos en el cuadro anterior que son: alimentos y bebidas; cuero y calzado; textil y maderero.

De la respuesta de los expertos podemos rescatar que el sector más opcionado según su opinión y conocimiento es el Cuero y calzado.

### 3.4.2. Encuesta a las Pymes

Dado la respuesta de los expertos con respecto a los sectores más oñcionados para la formación de clústers se realizó la encuesta a las PYMES del sector Alimentos y bebidas; Textil; Cuero y calzado; y el Maderero.

La encuesta se realizó en la ciudad de Guayaquil que consta con un número de Pequeñas y Medianas empresas de 4555 en su totalidad, dato proporcionado por el INEC en el último censo económico. Se obtuvo una muestra de 194 encuestas.

**Tabla 3.4.2.1 Número de PYMES en Guayaquil**

<b>Número de empresas PYMES en Guayaquil</b>			
Guayaquil	Tipo de Empresa		
	Pequeña	Mediana	
Manufactura	406	109	
Comercio	1151	171	
Servicio	2300	418	
Total	3857	698	4555

Fuente: Censo Económico 2010 – Instituto Nacional de Estadísticas y Censos  
Elaboración: Propia, Autoras del Proyecto

La encuesta se realizó con la finalidad de conocer más afondo si las PYMES conocen bien sobre el tema Clúster, si estarían dispuestas a asociarse o no, definir qué sectores, tipos de empresa pequeña o mediana conocen más al respecto, así también, que sectores y tipos de empresas quisieran dar este paso.

**Tabla 3.4.2.2. Tipo de Empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pequeña	83	42,8	42,8	42,8
	Mediana	111	57,2	57,2	100,0
	Total	194	100,0	100,0	

Podemos observar que el número de encuestados de las PYMES en un 57% pertenecen a las Medianas empresas y un 43% pertenecen a Pequeñas empresas.

**Tabla 3.4.2.3. Estaría dispuesto a realizar alianzas y/o acuerdos con alguna otra empresa del mismo sector para crecer conjuntamente creando una competitividad mayor en el mercado en el que se desarrolla**

		Estaría dispuesto a realizar alianzas y/o acuerdos con alguna otra empresa del mismo sector para crecer conjuntamente creando una competitividad mayor en el mercado en el que se desarrolla		Total
		Si	No	
Tipo de Empresa	Pequeña	25	58	83
	Mediana	73	38	111
	Total	98	96	194

Como se observa en el cuadro, que de un número total de 83 Pequeñas empresas solo 25 de estas estarían dispuestas a realizar alianzas con alguna otra empresa del mismo sector y el restante respondió que no. Con lo cual queda demostrado que la mayor parte no quiere asociarse. Esto se da a que la mentalidad de estas personas, las cuales eran los dueños de las empresas, es muy cerrada, ellos creen que al momento de asociarse unos tienen más derechos que otros, por ende unos ganas más que otros y por ende eso no es bueno, algunos llegan a pensar que les pueden quitar lo que es de ellos, esto era alguno de los pensamientos de las personas encuestadas.

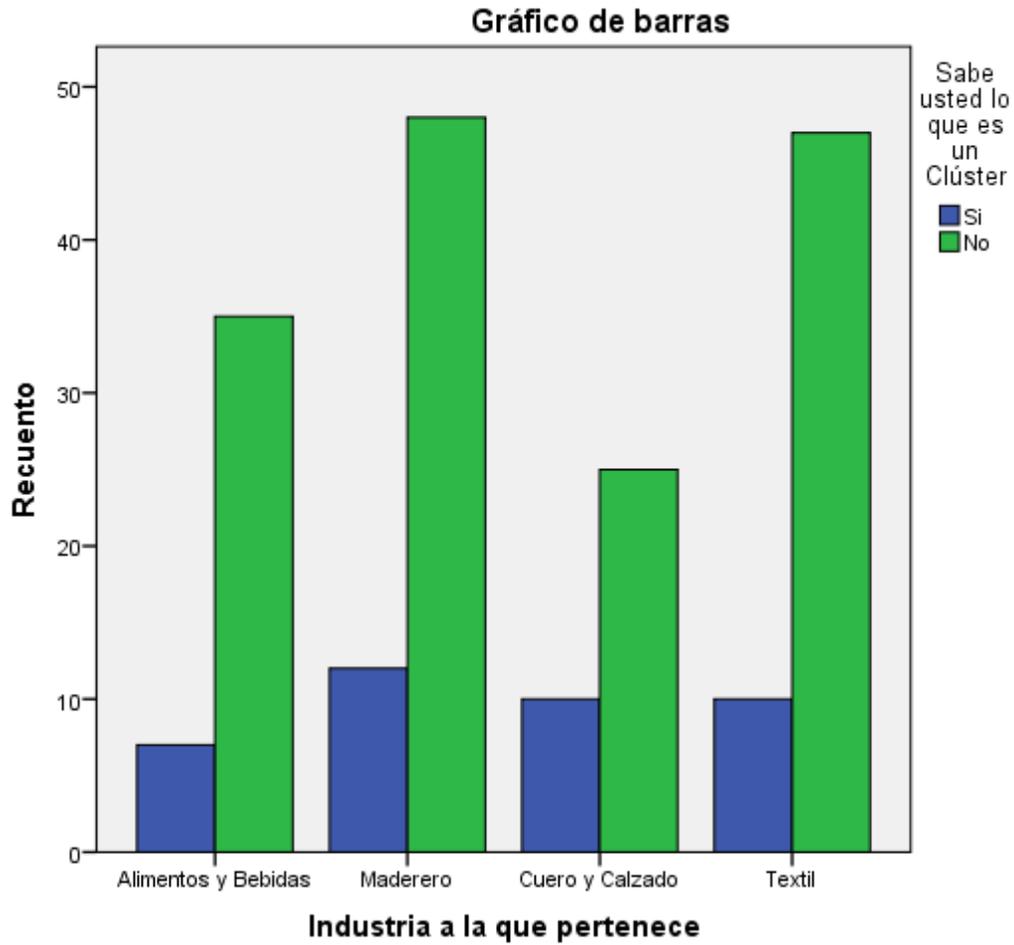
Por otro lado, analizando las 111 Medianas empresas existe un cambio en referencia a lo anterior, puesto que 73 si están dispuestas a asociarse o hacer alianzas y tan solo 38 empresas no estarían dispuestas a hacerlo.

Podemos concluir que las medianas empresas si tienen la voluntad de unirse, debido a su deseo de superación y expansión de su negocio.

**Tabla 3.4.2.4. Industria a la que pertenece \* Sabe usted lo que es un Clúster**

		Sabe usted lo que es un Clúster		Total
		Si	No	
Industria a la que pertenece	Alimentos y Bebidas	7	35	42
	Maderero	12	48	60
	Cuero y Calzado	10	25	35
	Textil	10	47	57
Total		39	155	194





A simple vista lo que se demuestra en el gráfico, es un desconocimiento enorme sobre el Clúster por parte de las PYMES. En todos los sectores gana más el número de personas que desconocen el tema, en algunos casos las personas decían conocer sobre ello, pero al momento de interactuar sobre los Clúster se podía notar la falta de conocimiento de dicho significado.

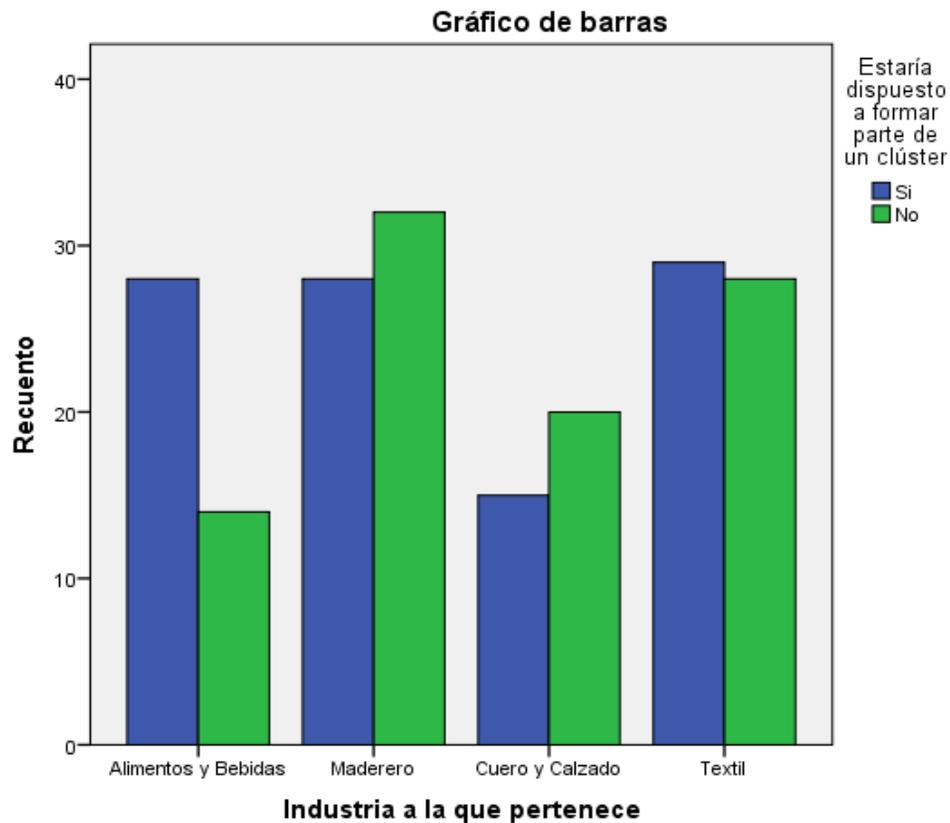
**Tabla 3.4.2.5. Industria a la que pertenece \* Le gustaría capacitarse para conocer más sobre el tema**

		Le gustaría capacitarse para conocer más sobre el tema		Total
		Si	No	
Industria a la que pertenece	Alimentos y Bebidas	35	7	42
	Maderero	44	16	60
	Cuero y Calzado	29	6	35
	Textil	46	11	57
Total		154	40	194

Haciendo un contraste con la respuesta anterior la cual, se demostró que en su mayoría las personas no conocían lo que es un Clúster, podemos ver que de todos los sectores encuestados a la mayoría si estarían dispuestos a capacitarse, para conocer más sobre el tema. También nos podemos darnos cuenta que existen dos sectores que están mas propensos a capacitarse los cuales son Maderero y Textil.

**Tabla 3.4.2.6. Industria a la que pertenece \* Estaría dispuesto a formar parte de un clúster**

		Estaría dispuesto a formar parte de un clúster		Total
		Si	No	
Industria a la que pertenece	Alimentos y Bebidas	28	14	42
	Maderero	28	32	60
	Cuero y Calzado	15	20	35
	Textil	29	28	57
Total		100	94	194



En el siguiente cuadro y grafico se demuestra que de todos los sectores el que estaría dispuesto a formar un Clúster en mayor grado es el de Alimentos y Bebidas y en el Textil la mitad de los encuestados si lo haría.

**Tabla 3.4.2.7. Tipo de Empresa \* Estaría dispuesto a formar parte de un clúster**

		Estaría dispuesto a formar parte de un clúster		Total
		Si	No	
Tipo de Empresa	Pequeña	27	56	83
	Mediana	73	38	111
Total		100	94	194

Por otro lado, dándole otro enfoque a la pregunta si estarían dispuestos a formar parte de un Clúster, en el caso de las Pequeña y Mediana empresa se nota que en su mayoría las Medianas estarían dispuestas a hacerlo y las Pequeñas empresas están mas reacias a esta asociación.

**Tabla 3.4.2.8. Tipo de Empresa \* Estaría dispuesto a formar parte de un clúster \* Industria a la que pertenece**

Industria a la que pertenece			Estaría dispuesto a formar parte de un clúster		Total
			Si	No	
Alimentos y Bebidas	Tipo de Empresa	Pequeña	6	13	19
		Mediana	22	1	23
	Total		28	14	42
Maderero	Tipo de Empresa	Pequeña	8	21	29
		Mediana	20	11	31
	Total		28	32	60
Cuero y Calzado	Tipo de Empresa	Pequeña	4	11	15
		Mediana	11	9	20
	Total		15	20	35
Textil	Tipo de Empresa	Pequeña	9	11	20
		Mediana	20	17	37
	Total		29	28	57
Total	Tipo de Empresa	Pequeña	27	56	83
		Mediana	73	38	111
	Total		100	94	194

En este análisis, hemos integrado el tipo de empresa, más la industria y si estarían dispuestos a formar parte de un Clúster, lo que nos da como resultado que en el sector de Alimentos y Bebidas en la pequeña empresa, gana el no y en la mediana gana el sí casi en su totalidad.

En el sector Maderero y de Cuero y Calzado, la pequeña empresa de igual manera dice no estar dispuesta, mientras que la mediana gana el sí.

En el sector Textil, también en la pequeña empresa gana el no pero muy a la par de la respuesta afirmativa, en la mediana empresa gana el sí.

## **3.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **3.5.1. Conclusiones**

Al finalizar la presente investigación, se muestra la importancia que tienen las PYMES en nuestra economía, ya que representan el 4.39% de los establecimientos, el 25.09% de empleo, coincidentemente también, genera el 25.09% personas que cuentan con un ingreso en el hogar, calculado de una carga familiar de 3.5 a cada empleado y según las ventas anuales concibe el 33% del PIB total no petrolero.

Adicionalmente, se menciona ejemplos de países desarrollados, como Japón, quienes al formar Clúster en las PYMES, encontraron la mejor opción para impulsar su economía hacia la globalización, puesto que ellos no solo comercializan a gran escala en su país, sino también exportan en gran magnitud. Una muestra de ello, es el sector manufactura, que gracias al agrupamiento hoy en día, sus prendas de vestir tienen su sello que va de país en país.

El Ecuador muestra tener grandes oportunidades de crear Clústers, en este caso tomando en cuenta a las PYMES. En primera instancia, según la metodología usada con el análisis a expertos las posibles empresas que podrían dar este paso, son las que pertenecen: al sector Cuero y Calzado; Textil; Alimentos y bebidas; y Maderero, que teniendo políticas públicas y regulaciones que mejoren el control; generarían mayor número de mano de obra, por generar más turnos de empleo, mejoraría la calidad y productividad, las PYMES podrían competir con las multinacionales dentro de nuestro país y lograr ser reconocidos por nuestros productos o servicios internacionalmente, logrando ser proveedores de grandes cadenas de establecimientos como Walmart y Sears en EUA, Liverpool de México, entre otras. Además, el PIB crecería, ayudaría a sostener el sistema de

dolarización de forma directa, ya que al exportar entraría más dinero a nuestra economía.

A su vez, se pudo demostrar con las encuestas realizadas a las PYMES, que existe una gran falta de información sobre el tema a tratar y que en este caso son las Medianas empresas las más predispuestas a dar este paso, a diferencia de las Pequeñas no porque estas no quisieran crecer sino más bien por una razón de desconfianza en asociarse con extraños como mucha de estas personas lo mencionaban. También, se pudo exponer que las empresas del sector de Alimentos y Bebidas son las más inclinadas a formar Clúster.

Utilizando el método Delphi se puede concluir que si existirán clústers en el país en un período entre 5 a 10 años, el cual fue la opinión de los expertos quienes estaban de acuerdo en este punto por unanimidad y respondieron que el modelo de negocio si se puede aplicar para las PYMES. Además ellos son los expertos y tienen mayor conocimiento para saber qué sector económico era el más ocionado para unirse y formar clústers, ellos preveen que el sector económico es Cuero y calzado; haciendo un contraste con la información obtenida en las encuestas realizadas a las PYMES, se obtuvo una proyección de que la más ocionada para formar clúster era el sector de Alimentos y bebidas, pero se debe estar consciente que las personas que respondieron a la encuesta no nos garantiza que en realidad lo harán.

Al final dentro de un periodo de 5 o 10 años conoceremos en realidad quien tuvo la razón.

### **3.5.2. Recomendación**

Se recomienda, brindar información, capacitación y educación sobre el tema Clúster a los dueños de las PYMES y a sus empleados para de esta manera familiarizarlos y en el futuro puedan adaptarse a este modelo, puesto que existe un fuerte desconocimiento del tema, en algunos casos los encuestados no tenían claro lo que era un Clúster y al momento de brindarles una pequeña explicación, quedaban entusiasmado porque lo veían como una alternativa muy válida a sus problemas de emprendimiento.

Así como también, se cree importante que el estado se vincule más creando políticas públicas que ayuden a fomentar la cultura cooperativa, aportando recursos monetarios y regulaciones que garanticen el proceso. Además, creando alianzas con universidad o centros de estudio que ayuden con la difusión y multiplicación de la información, para que de esta manera se en el futuro esto sea una realidad.

### **3.5.3. Valoración Crítica de la Investigación**

En la investigación se puede evidenciar muchas limitantes, una de ellas, la carencia de investigaciones referente al tema expuesto, realizados en el Ecuador, en otros casos la información no brinda gran aporte debido a la falta de veracidad de las mismas. Además, al momento de realizar la investigación, no es tan accesible obtener la información de ciertas entidades públicas y tampoco hay tanta información como se quisiera.

También, se ha podido escuchar de algunas agrupaciones de PYMES en el país, pero no hay un lugar en específico donde obtener información, por lo cual no se puede dar fe de tal existencia y se podría decir que no son verdaderos o no es un clúster propiamente.



Además, se pudo obtener aportes de investigadores de otros países; en la que detallan como fue la incursión del modelo Clúster, cómo es el trabajo que se debe realizar en conjunto, con entidades públicas y privadas, y las ventajas que pudieron conseguir no solo como empresas sino también como país.

Finalmente, con la metodología se pudo dar a conocer sobre si las PYMES, podrían adoptar al modelo Clúster, lo cual tuvo una respuesta positiva, de igual manera se pudo predecir, que en el lapso de 10 años se pueda dar este acontecimiento, también, se conoció los beneficios que ellas obtendrían y los sectores que podrían estar dispuestos a dar este paso.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuña, E. & Konow, I. (1990). *Métodos y Técnicas de Investigación: Prospectiva para la tomas de decisiones*. Universidad de Texas. Funturo

Amaya, J. (s.f.). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Recuperado de: [http://books.google.es/books?id=8Flzg6f8dOsC&pg=PA41&lpg=PA39&ots=g4kz\\_IUELD&dq=metodo+delphi&lr=&hl=es](http://books.google.es/books?id=8Flzg6f8dOsC&pg=PA41&lpg=PA39&ots=g4kz_IUELD&dq=metodo+delphi&lr=&hl=es)

Anderson, T. & Schwaag, S., (2004). *The Clusters Policies Whitebook*, Sweeden. International Organization for Knowledge Economy and Enterprise Development.

Arcos Proaño, C. (2008). *Proyecto de Clústers como modelo para alcanzar la productividad y Competitividad Industrial en el Ecuador*. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar Sede en Ecuador]. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/1101/1/T0606-MRI-Arcos-Clusters%20como%20modelo.pdf>

Astigarraga, E. (s.f.). *El Método Delphi*. Universidad de Deusto, San Sebastian.

Barona (2012). *PYMES: Contribución clave en la Economía*. Ekos, 223, 34.

Begazo, J. D. (2004). *La competitividad y los clústers como elemento de desarrollo del país*. Gestión en el Tercer Milenio. (Ed.) SISBIB Sistema de Biblioteca. (2008 Ed.) Recuperado de: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v07\\_n13/a07.htm#1](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v07_n13/a07.htm#1)

Calabuig, F. & Crespo, J. (2009). Uso del Método Delphi para la elaboración de una medida de la calidad percibida de los espectadores de eventos deportivos. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 15, 21-25.

Calle, L. & Criollo J. (2010). *Proyecto del Impacto de las TICS en el desempeño de las PYMES en el Ecuador año 2010 sector cuatro-Cuenca*. [Tesis de Grado, Universidad Técnica Particular de Loja].

Capo Vicedo, J., Expósito Langa, M. & Masia Buades, E. (2007). *La Importancia de los Clústers para la competitividad de las PYMES en una economía global*. *Eure*, 33 (98), 119-133.

Carreto, J. (s.f.). *La Ventaja Competitiva de Michael Porter*. [Lectura en Línea]. Recuperado de: <http://uproadmon.blogspot.com/2007/03/la-ventaja-competitiva-de-michael.html>

Corrales, S. (2006). *Importancia del Clúster en el desarrollo regional actual*. *Frontera Norte*, vol. (19), numero 37, pag. 173-198. Recuperado de: [http://www2.colef.mx/fronteranorte/articulos/FN37/7-f37\\_Importancia\\_del\\_cluster\\_en\\_desarrollo\\_regional.pdf](http://www2.colef.mx/fronteranorte/articulos/FN37/7-f37_Importancia_del_cluster_en_desarrollo_regional.pdf)

Dirven, M. (s.f.). El Clúster: un análisis indispensable, una visión pesimista. *X Congreso Nacional de Estudiantes*, Universidad Nacional San Antonio del Abad dl Cuzco, Perú.

Garay, L. (s.f.). *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. Recuperado de: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industriatitina/246.htm>

Garcia, J. & Barba, J. (2011). *Ventaja Competitiva y Cadena de Valor. Estrategia Competitiva*. Recuperado de: [http://competitivestrategy404a.files.wordpress.com/2011/06/ventaja\\_competitiva\\_y\\_cadena\\_de\\_valor-informe.pdf](http://competitivestrategy404a.files.wordpress.com/2011/06/ventaja_competitiva_y_cadena_de_valor-informe.pdf)

Gross, M. (2008, 26 de Mayo) *PYMES y clusters: Un nuevo desafío. Pensamiento Imaginativo. Difundiendo la creatividad e innovación para la gestión de organizaciones y PYMES*. Recuperado de: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/196165/PYMES-y-clusters-Un-nuevo-desafio.html>

Håkansson, H. & Snehota, I. (1989) *No business is an island: The network concept of business strategy*. London: Routledge (Ed.)

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (2013) *Obligaciones de Empleadores*. Recuperado de: <http://www.iess.gob.ec/en/web/empleador/obligaciones>

Johansson, B., Karlsson, C. & Westin, L. (1994) *Patterns of a network economy – an introduction*. En Johansson, B.; Karlsson, C. y Westin, L. eds.: *Patterns of a network economy*. Springer. Berlin: 1-6

Los desafíos que tiene el emprendedor en el país. (s.f.). *RevistaLideres.com*. Recuperado de: [http://www.revistalideres.ec/emprendedores/DESAFIOS-emprededor\\_0\\_676732341.html](http://www.revistalideres.ec/emprendedores/DESAFIOS-emprededor_0_676732341.html).

Mulet Melia, J., *La Innovación, concepto e importancia económica* [Lectura en Línea]. Recuperado de: <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/D696EFD2-6AAA-4EF1-B414-E3A27109EA67/79806/02juanmulet.pdf>

Nadler, D.A. & Tushman, M.L. (2000). *“La empresa del futuro: imperativos estratégicos y competencias básicas para el siglo XXI”*. Harvard Deusto Business Review, 96, 34-46.

Ortega Mohedano, F. (2008). El Método Delphi, prospectiva en Ciencias Sociales. *Ean*, 6, 31-5

People’s Finance Corporation 1987. *Endaka de yureru jibasangyo (Regional Clusters Under the Appreciation of Yen)*. Tokyo: Small and Medium Enterprise Research Center.

People’s Finance Corporation 1995, *Tenki wo mukaeta chiikikeizai: kawaru jibasangyo no yakuwari (Regional Economies Under Transition: Changing Roles of Regional Clusters)*. Tokyo: Small and Medium Enterprise Research Center.

Potvin L, Champagne F, Contandriopoulos AP, Denis JL, Boyle P. (1991) *Preparar un proyecto de investigación*. Barcelona: SG Editores

PYMES (s.f.). *Herramientas para las PYMES. Consultoría, Capacitación y Negocios*. Recuperado de: <http://www.herramientasparaPYMES.com/significado-de-PYMES>

Ramirez Jimenez, M. (2007). *Estudio de Competitividad del Cluster Atunero Del Ecuador en los Mercados Internacionales*. [Tesis de Pregrado, Universidad Tecnológica Equinoccial]. Recuperado de: [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6715/1/31416\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6715/1/31416_1.pdf)

Schmitz, H. (1997). *Collective efficiency and increasing returns*. Institute of Development (IDS) Working Paper. Universidad de Sussex, Reino Unido

Servicio de Rentas Internas (2010) *PYMES. S.R.I.* Recuperado de:  
<http://www.sri.gob.ec/web/10138/32@public>

Superintendencia de Compañías (2010) *Ley de Compañías. Resolución No. SC.ICI.CPAIFRS.G.11.* [Lectura en línea]. Recuperado de:  
[http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd\\_supercias/descargas/niif/Resolucion%2010.2011.pdf](http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/niif/Resolucion%2010.2011.pdf)

Valera Ruiz, M., Diaz Bravo, L. & Garcia Duran, R. (2012). *Descripción y usos del método Delphi en Investigaciones del área de la salud. Elsevier, 01, 02*

Yamawaki, Hideki (2001) *The Evolution and Structure of Industrial Clusters in Japan*, (Informe ejecutivo: The International Bank for Reconstruction and Development/World Bank Institute) Washington, D.C. 20433, U.S.A.

## **GLOSARIO**

### **APLs**

Acuerdos Productivos Locales

### **CLACDS**

Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible

### **COPCEI**

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión

### **CORPEI**

Corporación Promotora de Exportaciones y las Inversiones

### **CRC**

Comisión Regional de Competitividad

### **IDIED**

Instituto de Investigación en Economía y Dirección para el Desarrollo

### **INEC**

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

### **INEN**

Instituto Ecuatoriano de Normalización

### **MEGA**

Modelo de Gestión Agroindustrial

**MICIP**

Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca

**NEC**

Normas Ecuatorianas de Contabilidad

**NIIF**

Normas Internacionales de Información Financiera

**OAE**

Organismo de Acreditación Ecuatoriano

**PTR**

Polo Tecnológico de Rosario



## ANEXOS

### Anexos No. 1 Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión.

Que, el Artículo 320 de la Constitución de la República del Ecuador establece que la producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad; sostenibilidad; productividad sistémica; valoración del trabajo; y eficiencia económica y social;

Que, en su Artículo 334 numeral uno, la Norma Constitucional dictamina que al Estado le corresponde promover el acceso equitativo a los factores de producción, evitando la concentración o acaparamiento de factores y recursos productivos, la redistribución y supresión de privilegios o desigualdades en el acceso a ellos;

Que, en virtud de las atribuciones conferidas bajo el Decreto Ejecutivo 103, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 26, de 22 de febrero de 2007, la Secretaría Nacional de Planificación ha elaborado y puesto en marcha el Plan Nacional para el Buen Vivir, que considera que frente a los indicadores de migración, desempleo y pobreza es necesaria una revolución económica que conduzca a una reactivación de la producción, generación de empleo, convirtiéndonos en una sociedad de propietarios y productores que supere el sistema actual de exclusión social; frente a ello se plantea la democratización de los medios de producción, como una "condición necesaria para auspiciar la igualdad y la cohesión desde la perspectiva de desarrollo territorial integral que fomente un sistema económico social y solidario";

Que, en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCEI), promulgado en el Suplemento del Registro Oficial No. 351, 29 de Diciembre de 2010, en su Disposición General Primera, se establece que para reglamentar las distintas materias que forman parte integrante de ese Código, se emitirán reglamentos específicos relacionados con cada libro, en el plazo de 90 días, de acuerdo a la Constitución de la República.

Que, el indicado Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCEI), en su Libro III, al hablar del Desarrollo Empresarial de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, y de la Democratización de la Producción, hace mención expresa en su Título I (Arts. 53 y 56) y Título II (Arts. 59 y 60), a la emisión del reglamento específico relacionado con este libro; y,

En ejercicio de las atribuciones que le otorga el numeral 13 del Art. 147 de la Constitución de la República,

#### **Decreta:**

Expedir el **REGLAMENTO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, Y DE LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.**

#### **DISPOSICIONES FUNDAMENTALES**

**Art. 1.- Del objeto del Reglamento.-** El presente Reglamento tiene como objeto, establecer la normativa necesaria para la aplicación del Libro III del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCEI), en ejercicio de los derechos soberanos del Estado Ecuatoriano.

**Art. 2.- Del derecho de asociación.-** Se reconoce y promueve el ejercicio del derecho a la asociación en el régimen especial de la micro, pequeña y mediana empresa, así como asociaciones, redes de PYMES, grupos, unidades productivas organizadas y demás sistemas de participación conjunta, bajo las diferentes modalidades contempladas en la Ley.

Para efectos del cumplimiento de las obligaciones y ejercicio de los derechos contemplados en la normativa aplicable al régimen de las MIPYMES, cada asociado, a más de las obligaciones generales solidarias que se generen en su relación con la organización a la que pertenezca, será particular e individualmente responsable de las acciones u omisiones en las que incurra en el desarrollo de sus operaciones productivas, respecto de los ámbitos administrativo, civil, penal, tributario y ambiental. En consecuencia, las micro, pequeñas y medianas empresas serán responsables de implementar los controles internos necesarios a fin de que, cada asociado cumpla con los preceptos legales y estatutarios internos aplicables al ámbito de sus actividades.

## Capítulo I

### DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS MIPYMES

**Art. 3.- Definición de MIPYMES.-** La micro, pequeña y mediana empresa, es toda persona natural o jurídica que, como unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados en la normativa para cada categoría.

Para efectos del desarrollo empresarial y democratización de la producción también serán tenidos en cuenta para el financiamiento de proyectos a cargo del MIPRO los artesanos, emprendedores en forma individual y aquellos que presenten diferentes niveles de organización asociativa, tales como grupos o asociaciones de productores, redes de proveedores, colectivos de microempresa o de pequeños productores; así como los actores de la economía popular y solidaria.

**Art. 4.- Clasificación de las MIPYMES.-** Las MIPYMES se clasifican en:

a) Micro empresa: La organización de producción que tenga entre 1 a 9 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre diez mil (US \$ 10.000,00) y noventa y nueve mil novecientos noventa y nueve (US \$ 99.999,00) dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos entre diez mil (US \$ 10.000,00) y cien mil (USD 100.000,00) dólares de los Estados Unidos de América;

b) Pequeña empresa: La organización de producción que tenga entre 10 a 49 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil (US \$ 100.000,00) y un millón (US \$ 1'000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos entre cien mil uno (US \$ 100.001,00) y setecientos cincuenta mil (USD 750.000,00) dólares de los Estados Unidos de América; y,

c) Mediana empresa: La organización de producción que tenga entre 50 a 199 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno (USD 1'000.001,00) y cinco millones (USD 5'000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos entre setecientos cincuenta mil uno (USD 750.001,00) y cuatro millones (USD 4'000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América.

**Art. 5.-** En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la categoría de una empresa.

**Art. 6.- Requerimientos.-** Los determinados en la Constitución, Leyes y Reglamentos pertinentes de la República del Ecuador.

**Art. 7.- Condiciones.-** Las MIPYMES y demás grupos asociativos enumerados en el presente reglamento podrán acceder a los beneficios del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCEI), además de los programas y proyectos de los que se benefician las MIPYMES.

## Capítulo II

### DEL REGISTRO ÚNICO DE LAS MIPYMES

**Art. 8.- Concepto de Registro Único de las MIPYMES (RUM).**- Es un instrumento que tiene por función identificar, registrar y categorizar a las pequeñas, medianas y grandes empresas a nivel nacional, a fin de proporcionar información al Ministerio de Industrias y Productividad, a efectos de generar una base de datos del sector, que le permita alcanzar los propósitos planteados en el Art. 56 del Código de la Producción, Comercio e Industrias.

**Art. 9.- Del Registro.-** El Registro Único de MIPYMES, su base de datos y su software estará a cargo del Ministerio de Industrias y Productividad, quien se encargará de administrarlo.

**Art. 10.- Contenido del RUM.-** El Ministerio de Industrias y Productividad determinará la información que deberá contener el formulario para la obtención del certificado de registro del RUM, el que en términos generales deberá contener como mínimo los siguientes campos, lo cual no restringirá a la autoridad de control incluir los campos adicionales que considere necesarios en el formulario respectivo:

1. Fecha
2. Expediente
3. Ciudad, cantón, provincia
4. Nombre, denominación o razón social de la persona natural o jurídica
5. Número de RUC
6. Tipo de organización social
7. Actividad principal
8. Número de Acuerdo, Resolución a través de la cual fue creada
9. Nombre de la entidad gubernamental a través de la cual fue constituida
10. Representante legal en caso de ser persona jurídica
11. Número de Cédula de Identidad del representante legal
12. Domicilio
13. Objeto social
14. Monto del valor de sus activos
15. Número de trabajadores
16. Número de socios, accionistas o asociados
17. Capital de trabajo
18. Fecha de inicio de actividades
19. Nicho de mercado al que están destinados sus productos, servicios o manufactura
20. Utilización de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto, adoptadas para reducir los efectos negativos y los daños en la salud de los seres humanos y del medio ambiente.
21. Categoría a la que pertenece (Generación automática del sistema)

## Anexo No. 2 Ley de Compañías



SUPERINTENDENCIA  
DE COMPAÑÍAS

### RESOLUCIÓN No. SC.ICI.CPAIFRS.G.11010

**SUAD MANSSUR VILLAGRAN**  
**SUPERINTENDENTA DE COMPAÑÍAS**

#### **Considerando:**

Que, el Art. 294 de la Ley de Compañías faculta al Superintendente de Compañías, determinar mediante resolución los principios contables que aplicarán obligatoriamente en la elaboración de los estados financieros, las compañías sujetas a su control;

Que, el Art. 295 del mismo cuerpo legal le confiere atribuciones para reglamentar la oportuna aplicación de tales principios;

Que, mediante Resolución No. 06.Q.ICI.004 de 21 de agosto del 2006, publicada en el Registro Oficial No. 348 de 4 de septiembre del mismo año, el Superintendente de Compañías adoptó las Normas Internacionales de Información Financiera "NIIF" y determinó que su aplicación sea obligatoria por parte de las compañías y entidades sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías, para el registro, preparación y presentación de estados financieros a partir del 1 de enero del 2009;

Que, mediante Resolución No. ADM. 08199 de 3 de julio del 2008, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 378 de 10 de julio del 2008, el Superintendente de Compañías ratificó el cumplimiento de la Resolución No. 06.Q.ICI.004 de 21 de agosto del 2006;

Que, con Resolución No. 08.G.DSC.010 de 20 de noviembre del 2008, publicada en el Registro Oficial No. 498 de 31 de diciembre de 2008, el Superintendente de Compañías estableció el cronograma de aplicación obligatoria de las Normas Internacionales de Información Financiera "NIIF", determinando tres grupos;

Que, el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), en julio de 2009 emitió la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES), cuya traducción al español se publicó en septiembre del mismo año;

Que, las decisiones sobre a qué entidades se les requiere o permite utilizar las Normas Internacionales de Información Financiera "NIIF", sean éstas "NIIF completas" o Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES), recaen en las autoridades legislativas y reguladoras, y en los emisores de normas de cada país.

Que, con Resolución No. SC-INPA-UA-G-10-005 de 5 de noviembre de 2010, publicada en el Registro Oficial No. 335 de 7 de diciembre de 2010, la Superintendencia de Compañías acogió la clasificación de PYMES, de acuerdo a la normativa implantada por la Comunidad Andina en su Resolución 1260 y la legislación interna vigente;

Que, el numeral 3 del Artículo Primero de la Resolución No. 08.G.DSC.010 de 20 de noviembre del 2008, publicada en el Registro Oficial No. 498 de 31 de diciembre de 2008, dispuso que el tercer grupo de compañías, aplicará las Normas Internacionales de Información Financiera "NIIF" a partir del 1 de enero de 2012;

Que, es necesario incentivar el desarrollo de mercado de valores en el país y tender a su democratización a través de la participación de las empresas que pueden acceder a las fuentes de financiamiento e inversión que brinda el mercado;

Que, el Art. 433 de la Ley de Compañías faculta al Superintendente de Compañías para expedir las regulaciones, reglamentos y resoluciones que considere necesarios para el buen gobierno, vigilancia y control de las compañías sujetas a su supervisión; y,

En ejercicio de las atribuciones conferidas por la ley,

**Resuelve:**

Expedir el:

**Reglamento para la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera "NIIF" completas y de la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES), para las compañías sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías.**

**ARTÍCULO PRIMERO.-** Para efectos del registro y preparación de estados financieros, la Superintendencia de Compañías califica como Pequeñas y Medianas Entidades (PYMES), a las personas jurídicas que cumplan las siguientes condiciones:

- a) Monto de Activos inferiores a CUATRO MILLONES DE DÓLARES;
- b) Registren un Valor Bruto de Ventas Anuales de HASTA CINCO MILLONES DE DÓLARES; y,



SUPERINTENDENCIA  
DE COMPAÑÍAS

RESOLUCIÓN No. SC.ICI.CPAIFRS.G.11010  
Página 3 de 7

- c) Tengan menos de 200 trabajadores (Personal Ocupado). Para este cálculo se tomará el promedio anual ponderado.

Se considerará como base los estados financieros del ejercicio económico anterior al período de transición.

**ARTÍCULO SEGUNDO.-** Las compañías y entes definidos en el Artículo Primero, numerales 1 y 2 de la Resolución No. 08.G.DSC.010 de 20 de noviembre de 2008, publicada en el Registro Oficial No. 498 de 31 de diciembre de 2008, aplicarán las Normas Internacionales de Información Financiera "NIIF" completas.

Si a partir del año 2011, cualquiera de las compañías definidas en el numeral 2 del Artículo Primero de la Resolución No. 08.G.DSC.010 de 20 de noviembre de 2008, publicada en el Registro Oficial No. 498 de 31 de diciembre de 2008, cambiare su situación y cumpliere con las tres condiciones señaladas en el Artículo Primero de la presente Resolución, independientemente de si su marco contable anterior estuvo basado en las Normas Internacionales de Información Financiera "NIIF" completas, podrán optar por implementar la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES), para lo cual se sujetarán a lo establecido en la sección 35 de dicha norma "Transición a la NIIF para las PYMES", párrafos 35.1 y 35.2, que dicen:

"35.1. Esta Sección se aplicará a una entidad que adopte por primera vez la NIIF para las PYMES, independientemente de si su marco contable anterior estuvo basado en las NIIF completas o en otro conjunto de principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA), tales como sus normas contables nacionales, o en otro marco tal como la base del impuesto a las ganancias local.

35.2 Una entidad solo puede adoptar por primera vez la NIIF para las PYMES en una única ocasión. Si una entidad que utiliza la NIIF para las PYMES deja de usarla durante uno o más periodos sobre los que se informa y se le requiere o elige adoptarla nuevamente con posterioridad, las exenciones especiales, simplificaciones y otros requerimientos de esta sección no serán aplicables a nueva adopción."

El periodo de transición para las compañías que cambiaron su situación, será el año del cambio.

**ARTÍCULO TERCERO.-** Sustituir el numeral 3 del Artículo Primero de la Resolución No. 08.G.DSC.010 del 20 de noviembre de 2008, publicada en el Registro Oficial No. 498 del 31 de diciembre de 2008, por el siguiente:



SUPERINTENDENCIA  
DE COMPAÑÍAS

RESOLUCIÓN No. SC.ICI.CPAIFRS.G.11.010  
Página 4 de 7

“Aplicarán la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES), para el registro, preparación y presentación de estados financieros, a partir del 1 de enero de 2012, todas aquellas compañías que cumplan las siguientes condicionantes:

- a) Monto de Activos inferiores a CUATRO MILLONES DE DÓLARES;
- b) Registren un Valor Bruto de Ventas Anuales de HASTA CINCO MILLONES DE DÓLARES; y,
- c) Tengan menos de 200 trabajadores (Personal Ocupado). Para este cálculo se tomará el promedio anual ponderado.

Se establece el año 2011 como período de transición; para tal efecto este grupo de compañías deberá elaborar y presentar sus estados financieros comparativos con observancia a la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES).

Aplicarán las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF” completas, aquellas compañías que no cumplan con una de las tres condiciones antes referidas.

**ARTÍCULO CUARTO.-** Toda compañía sujeta al control de esta Superintendencia, que optare por la inscripción en el Registro de Mercado de Valores, aplicará las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF” completas; por lo que, si alguna compañía del tercer grupo; es decir, de acuerdo a lo indicado en el artículo precedente, decidiere inscribirse en el mismo, deberá aplicar las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF” completas, con la normativa contemplada en la NIIF 1 “Adopción por primera vez de las Normas Internacionales de Información Financiera”.

## Anexo No. 3: Producto Interno Bruto por Actividad Económica en miles de dólares

### PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA

Miles de dólares

Ramas de actividad	2010	2011	2012
Cultivo de banano, café y cacao	969,880	1,103,790	1,048,601
Cultivo de flores	366,709	407,589	414,926
Otros cultivos agrícolas	1,897,300	1,888,708	1,945,369
Cría de animals	485,756	492,099	506,862
Silvicultura, extracción de madera y actividades relacionadas	529,380	605,692	608,720
Acuicultura y pesca de camarón	262,883	320,899	342,399
Pesca y acuicultura (excepto de camarón)	392,989	417,195	438,055
Extracción de petróleo, gas natural y actividades de servicio relacionadas	5,540,833	5,728,980	5,811,807
Explotación de minas y canteras	194,607	214,465	221,328
Procesamiento y conservación de carne	345,140	345,171	372,785
Procesamiento y conservación de camarón	150,430	184,474	197,387
Procesamiento y conservación de pescado y otros productos acuáticos	444,092	448,337	475,686
Elaboración de aceites y grasas origen vegetal y animal	243,932	263,584	284,671
Elaboración de productos lácteos	213,876	224,153	234,240
Elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos	284,077	281,169	286,792
Elaboración de azúcar	105,699	108,405	114,150
Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	89,238	88,027	83,846
Elaboración de otros productos alimenticios	237,014	241,116	255,583
Elaboración de bebidas	493,432	538,029	555,784
Elaboración de tabaco	9,815	9,888	9,591
Fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación de cuero y artículos de cuero	548,694	557,458	564,147
Producción de madera y de productos de madera	349,289	381,319	373,693
Fabricación de papel y productos de papel	446,770	458,912	459,830
Fabricación de productos de la refinación petróleo y de otros productos	850,607	959,240	1,000,295
Fabricación de sustancias y productos químicos	680,061	714,886	757,779
Fabricación de productos del caucho y plástico	366,534	408,333	424,421
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	558,839	594,167	611,992
Fabricación de metales comunes y de productos derivados del metal	443,842	460,147	455,546
Fabricación de maquinaria y equipo	274,850	308,829	326,432
Fabricación de equipo de transporte	235,651	238,196	246,533
Fabricación de muebles	179,321	179,827	180,007
Industrias manufactureras ncp	174,349	170,527	181,611
Suministro de electricidad y agua	702,410	909,500	949,973
Construcción	4,906,468	5,964,491	6,537,082
Comercio al por mayor y al por menor; y reparación de vehículos	6,253,689	6,681,137	6,938,361



automotores y motocicletas			
Alojamiento y servicios de comida	1,022,851	1,159,780	1,263,928
Transporte y almacenamiento	3,679,207	3,949,652	4,060,242
Correo y Comunicaciones	1,612,720	1,814,142	1,908,659
Actividades de servicios financieros y Financiación de planes de seguro, excepto seguridad social	1,502,138	1,673,835	1,782,634
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	3,810,531	4,052,160	4,266,924
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	2,910,252	3,124,777	3,546,622
Enseñanza	3,148,621	3,242,002	3,519,842
Servicios sociales y de salud	1,434,749	1,539,428	1,625,636
Hogares privados con servicio doméstico	153,227	145,485	146,940
Otros servicios	4,389,675	4,590,069	4,803,724
Otros elementos del PIB	2,710,149	2,931,389	3,044,694
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>56,602,576</b>	<b>61,121,458</b>	<b>64,186,129</b>

## Anexo No. 4: Producto Interno Bruto en miles de dólares

### BANCO CENTRAL DEL ECUADOR PRODUCTO INTERNO BRUTO PETROLERO Y NO PETROLERO

	2010 (p)	2011 (p)	2012 (prev)
<b>Miles de dólares</b>			
PIB ramas petroleras	6,391,440	6,688,220	6,812,102
PIB ramas no petroleras	47,500,987	51,501,849	54,329,332
Otros elementos del PIB	2,710,149	2,931,389	3,044,694
PIB total	56,602,576	61,121,458	64,186,129
<b>Variaciones</b>			
PIB ramas petroleras	-2.9	4.6	1.9
PIB ramas no petroleras	4.0	8.4	5.5
Otros elementos del PIB	6.9	8.2	3.9
PIB total	3.3	8.0	5.0
<b>Estructura porcentual</b>			
PIB ramas petroleras	11.3	10.9	10.6
PIB ramas no petroleras	83.9	84.3	84.6
Otros elementos del PIB	4.8	4.8	4.7
PIB total	100.0	100.0	100.0

# Anexo No. 5: Cuestionario para las PYMES

  
UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas  
Carrera De Gestión Empresarial Internacional

La presente encuesta fue elaborada por alumnas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, para validar su tesis de grado; la cual tiene como tema central: "Clúster, modelo de negocio para las PYMES del Ecuador".  
Esta encuesta consta de 10 preguntas realizadas al encuestado para que dé su opinión acerca del tema a investigar.

## Encuesta

### Razón Social:

Industria la que pertenece: \_\_\_\_\_

Que productos elabora: \_\_\_\_\_

Tipo de Empresa:

Pequeña

Mediana

Seleccione su respuesta:

1. Tienes facilidad para obtener crédito bancario.

SI

NO (por qué)

2. Si tuviera crédito, usted invertiría para hacer crecer su negocio.

SI

NO (por qué)

3. Es uno de sus objetivos mejorar e incrementar su negocio

SI

NO (por qué)

4. En qué tipo de mercado usted vende sus productos

Mercado Local

Mercado Regional

Mercado Nacional

  
UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas  
Carrera De Gestión Empresarial Internacional

5. Estaría dispuesto a asociarse para incrementar sus ventas y expandir su negocio

SI (por qué)

NO (por qué)

6. Considera usted que existen políticas que ayuden a las PYMES a desarrollarse en un ámbito productivo sostenible.

SI

NO

7. Estaría dispuesto a realizar alianzas y/o acuerdos con alguna otra empresa del mismo sector para crecer conjuntamente creando una competitividad mayor en el mercado en el que se desarrolla

SI

NO

8. ¿Sabe usted lo que es un Clúster

SI

NO

9. Le gustaría capacitarse para conocer más sobre el tema

SI

NO

10. Estaría dispuesto a formar parte de un clúster.

SI

NO