



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Sede Santo Domingo

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR, INTEGRACIÓN Y
ADUANAS**

Trabajo de Titulación previo a la obtención de título de:

INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR, INTEGRACION Y ADUANAS

**“CLÚSTER PARA LA EXPORTACIÓN DE MARISCOS CONGELADOS AL
MERCADO ESPAÑOL DESDE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, 2015”.**

Estudiante:

GUSTAVO JAVIER VILLAO ZAMBRANO

Director del trabajo de Titulación:

LCDO. RAMIRO LAPEÑA, MSC

Santo Domingo – Ecuador

Agosto, 2016

**“CLÚSTER PARA LA EXPORTACIÓN DE MARISCOS CONGELADOS AL
MERCADO ESPAÑOL DESDE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, 2015.”**

Lcdo. Ramiro Lapeña, MsC
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACION

APROBADO

Ing. Jacinto Vera Intriago, MBA
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Carlos Lizano, MBA
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Freddy Narváez, MsC
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Santo Domingo,.....de.....2016

Autor: GUSTAVO JAVIER VILLAO ZAMBRANO.

Institución: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Título del trabajo: CLUSTER PARA LA EXPORTACION DE
de titulación: MARISCOS CONGELADOS AL MERCADO ESPAÑOL
DESDE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS,
2015.

Fecha: AGOSTO, 2016.

El contenido del presente trabajo, está bajo la responsabilidad del autor el mismo que no ha sido plagiado.



GUSTAVO JAVIER VILLAO ZAMBRANO
CC: 172235903-9

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sede Santo Domingo

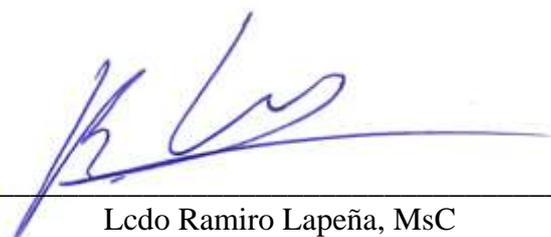
INFORME DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Santo Domingo, 15 de agosto de 2016.

Ingeniero
Carlos Lizano Arauz, MBA
COORDINADOR DE LA CARRERA
INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR, INTEGRACIÓN Y ADUANAS

Informo que el trabajo de titulación realizado por el señor: **GUSTAVO JAVIER VILLAO ZAMBRANO**, cuyo título es: **“CLÚSTER PARA LA EXPORTACIÓN DE MARISCOS CONGELADOS AL MERCADO ESPAÑOL DESDE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, 2015.”**, ha sido elaborado bajo mi supervisión y revisado en todas sus partes, el mismo que no ha sido plagiado por lo cual autorizo su respectiva presentación.

Particular que informo para fines pertinentes



Lcdo Ramiro Lapeña, MsC
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN



FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO
TRABAJO DE TITULACIÓN

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	172235903-9
APELLIDO Y NOMBRES:	Villao Zambrano Gustavo Javier
DIRECCIÓN:	Urb. "El Prado"
EMAIL:	gustavito_villao@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	023-701-356
TELÉFONO MOVIL:	0982259788

DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	"Clúster para la exportación de mariscos congelados al mercado español desde Santo Domingo de los Tsáchilas, 2015."		
AUTORA:	Villao Zambrano Gustavo Javier		
FECHA DE ENTREGA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:	Agosto, 2016		
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:	Lcdo. Ramiro Lapeña, MsC		
PROGRAMA	PREGRADO	X	POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniero en Comercio Exterior, Integración y Aduanas		
RESUMEN:	<p>Debido al crecimiento competitivo económico global y a partir de que las exportaciones petroleras decayeran en el país, éstas se han convertido en un factor clave para la creación de nuevos mecanismos económicos, permitiendo nuevos rubros de exportación importantes en lo que respecta al desarrollo económico del país y de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.</p> <p>La presente investigación explica el entorno actual de mercado de los mariscos en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, ya que la ciudad presenta sectores altamente competitivos por su zona geográfica, ésta no representa su economía potencial; siendo asechada por la desorganización de empresas, la competitividad desleal y el comercio informal.</p> <p>Para enfrentar los desafíos de una economía globalizada, se desarrollan nuevos mecanismos que promuevan un cambio en el crecimiento económico, la innovación de nuevos procesos de producción, participación de nuevos mercados en el exterior, cooperaciones empresariales para la productividad y competitividad de economías locales.</p> <p>El desarrollo estratégico de un modelo de clúster para la exportación de mariscos congelados hacia el mercado español desde Santo Domingo de los Tsáchilas, contribuye al fortalecimiento y al crecimiento del distrito industrial nacional,</p>		



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

	<p>permitiendo ingresar al mercado de las exportaciones de productos no petroleros, promoviendo el desarrollo, social, cultural y económico del sector.</p> <p>Estamos seguros de que, con estos nuevos mecanismos de cooperación empresarial nos encaminaremos hacia un nuevo esquema de cadena de valor de producción altamente competitivo de las economías, proponiendo nuevos sistemas tecnológicos, dando soluciones eficientes y eficaces a todos los problemas de distribución tanto interna como externamente de las empresas, permitiendo ingresar al campo de las exportaciones dando un crecimiento económico.</p>
PALABRAS CLAVES:	Mecanismos económicos, economía potencial, economía globalizada, desafíos, competitividad, innovación, cooperaciones empresariales, productividad, cluster, fortalecimiento, cadena de valor, sistemas tecnológicos, distribución.
ABSTRACT:	<p>Because of the global economic competitive growth and from drop in exports in the country, they have resulted in a key factor for the creation of new economic mechanisms which allow new major export items with respect to the economic development of the country and the province of Santo Domingo de los Tsáchilas.</p> <p>This research explains the current seafood market environment in the city of Santo Domingo de los Tsáchilas, because even though the city has highly competitive sectors by its geographical area, it does not represent its real potential economy. It happens mainly by disorganization of companies, unfair competition and informal trade.</p> <p>To face the challenges of a globalized economy, they are developed new mechanisms that promote a change in the economic growth, the innovation of new production processes, business cooperations for productivity, and competitiveness of local economies.</p> <p>The strategic development of a cluster model for the export of frozen seafood to the Spanish market from Santo Domingo de los Tsáchilas contributes to the strengthening and growth of the national industrial district. It also would allow entering the market of non-oil exports, which would promote the development of social, cultural and economic aspects in the zone.</p> <p>It is sure that by applying these new mechanisms of business cooperation it will be aimed toward a new chain scheme of a production value that is highly competitive in the economies by means of proposing new technological systems, providing efficient and effective solutions to all problems of distribution in both internally and externally, and allowing to enter to the field of exports resulting in an economic</p>



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

KEYWORDS	growth. economic mechanisms, potential economy, global economy, challenges, competitiveness, innovation, business cooperation, productivity, cluster, strengthening value chain, technological systems, distribution.
-----------------	--

Se autoriza la publicación de este Trabajo de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f: _____
GUSTAVO JAVIER VILLO ZAMBRANO
CC: 172235903-9



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **GUSTAVO JAVIER VILLAGO ZAMBRANO, C.I. 172235903-9** autor del Trabajo de Titulación titulado: **“Clúster para la exportación de mariscos congelados al mercado español desde Santo Domingo de los Tsáchilas, 2015.”**, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Comercio Exterior, Integración y Aduanas**, en la Universidad Tecnológica Equinoccial Sede Santo Domingo.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Santo Domingo, 17 de agosto de 2016

f: _____
GUSTAVO JAVIER VILLAGO ZAMBRANO
CC: 172235903-9

DEDICATORIA

Por llevarme siempre de la mano y guiarme por buen camino principalmente a Dios, por brindarme la fuerza necesaria para seguir siempre hacia adelante, las veces que caí, enseñó a levantarme en toda trayectoria y lo que resta del camino como persona y como profesional.

Por ese apoyo incondicional, que día a día saben brindar mis padres, que me dieron la vida, la educación y sus consejos, Gustavo Villao y Jaqueline Zambrano, a mis hermanas, e hija quienes me alentaron cuando parecía que me iba rendir y son mi motor fundamental de prosperidad, y darme ánimos para continuar con mis objetivos cumplidos hasta el momento y que lo seguirán haciendo, a mis compañeros de estudios, a mis maestros y amigos, quienes sin su ayuda no hubiera podido realizar esta tesis.

A todos ellos les agradezco desde el fondo de mi alma y mi corazón, para todos ellos hago esta dedicatoria.

Gustavo Villao Zambrano.

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento para mi Dios, a toda mi familia que depositaron toda su confianza en mí, y siempre me han dado todo su apoyo sin nada a cambio.

Gracias a mis tutores, Ing. Alberto Mazón, Ing. Carlos Lizano e Ing. Freddy Narváez por su paciencia, dedicación, motivación, criterio y aliento. Han hecho fácil lo difícil, ha sido un privilegio contar con su guía y ayuda.

Gracias a todas las personas que conforman la Universidad Tecnológica Equinoccial, por toda su atención y amabilidad en todo lo referente en mi vida como alumno de comercio exterior.

Y por encima de todo, y con todo mi amor, gracias a los míos por estar incondicionalmente conmigo durante estos años, siempre. Gracias papá, por ser ese maestro de vida que con tus consejos me han llevado por buen camino, por enseñarme siempre ir por el camino de la verdad , gracias a mi madrecita por estar siempre a mi lado acompañándome en los obstáculos de la vida.

En especial quiero agradecerle de todo corazón a mi tío el Ab. Eduardo Morales por incentivar me a ser un excelente profesional, a mi tía Ing. Mónica Acosta por compartir ese cariño hacia Dios y hacerme mejor persona sin ellos no habría logrado este sueño.

Gustavo Villao Zambrano.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Sustentación y Aprobación de los Integrantes del Tribunal.....	ii
Responsabilidad del Autor	iii
Informe del Director del Trabajo de Titulación	iv
Formulario de registro bibliográfico	v
Dedicatoria	ix
Agradecimiento	x
Índice de contenidos.....	xi
Índice de tablas.....	xv
Índice de figuras	xvi
Índice de anexos.....	xvii

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1. Problema de investigación.....	1
1.1.1. Problema a investigar	1
1.1.2. Objeto de estudio teórico.....	1
1.1.3. Objeto de estudio practico.....	1
1.1.4. Planteamiento del problema	2
1.1.5. Formulación del problema.....	5
1.1.6. Sistematización del problema.....	5
1.1.7. Objetivo general	5
1.1.8. Objetivos específicos.....	5
1.1.9. Justificación.....	6
1.2. Marco referencial	7
1.2.1. Marco teórico	7
1.2.1.1. Clúster	8
1.2.1.2. Características del Clúster	9
1.2.1.3. Ventajas del Clúster.....	11
1.2.1.4. Modelos de clúster.....	13

1.2.1.5.	Diferencias entre Clúster y Organizaciones Sectoriales.....	15
1.2.2.	Marco conceptual	16

CAPÍTULO 2

MÉTODO

2.1.	Metodología general.....	17
2.1.1.	Nivel de estudio.....	17
2.1.1.1.	Estudio exploratorio	17
2.1.1.2.	Estudio descriptivo	17
2.1.2.	Modalidad de investigación.....	17
2.1.2.1.	Modalidad de campo	17
2.1.2.2.	Modalidad documental	18
2.1.3.	Método.....	18
2.1.4.	Población y muestra	19
2.1.5.	Selección de instrumentos de investigación.....	19
2.1.5.1.	Fuentes primarias	19
2.1.5.2.	Fuentes secundarias.....	19
2.1.6.	Procesamiento de datos	20
2.2.	Metodología específica.....	20
2.2.1.	Ventajas socio-económicas del clúster empresarial	20
2.2.1.1.	Sector pesquero	20
2.2.1.2.	Mercadeo	21
2.2.1.3.	Clientes	21
2.2.2.	Requisitos legales y de comercio exterior.....	21
2.2.2.1.	Determinación del producto	21
2.2.2.2.	Requisitos de exportación	22
2.2.2.3.	Diseño del proceso de exportación.....	22
2.2.2.4.	Diseño del proceso de logística de mercancías	22
2.2.2.5.	Clasificación arancelaria	22
2.2.2.6.	Cifras de exportación.....	22
2.2.2.7.	Estudio de la demanda internacional.....	23
2.2.2.8.	Brokers nacionales e internacionales	23

2.2.3.	Estructura de modelo de clúster	23
2.2.3.1.	Asociatividad.....	24
2.2.3.2.	Análisis de impactos económicos y financieros.....	24
2.2.3.3.	Fuentes de financiamiento.....	24
2.2.3.4.	Depreciaciones	25
2.2.3.5.	Análisis FODA.....	25
2.2.3.6.	Marketing mix	25
2.2.3.7.	Diseño de estrategias	25

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

3.1.	Recolección y tratamiento de datos.....	26
3.1.1.	Análisis externo.....	26
3.1.1.1.	Entorno económico.....	26
3.1.1.2.	Entorno político.....	27
3.1.1.3.	Entorno tecnológico	28
3.1.2.	Análisis interno del sector	28
3.1.2.1.	Producción interna.....	28
3.1.2.2.	Exportaciones de mariscos desde el Ecuador.....	30
3.2.	Presentación y análisis de resultados.....	32
3.2.1.	Caracterización e identificación de la situación actual del sector.....	32
3.2.1.1.	Diagnóstico de ventajas existentes	32
3.2.2.	Diagnostico situacional de la Asociación.....	32
3.2.2.1.	Proceso Administrativo	34
3.2.2.2.	Proceso Comercial.....	34
3.2.3.	Análisis FODA.....	35
3.2.4.	Resultado de la aplicabilidad del clúster	36
3.2.5.	Operatividad del clúster.....	36
3.2.6.	Modelo de cluster planteado.....	37
3.2.6.1.	Base legal	37
3.2.6.2.	Razón social	37
3.2.6.3.	Titularidad	37

3.2.6.4.	Tipo de asociación.....	38
3.2.7.	Cluster para la exportación de mariscos.....	42
3.2.7.1.	Cohesión del grupo.....	42
3.2.7.2.	Socialización	44
3.2.7.3.	Capacitación	44
3.2.7.4.	Financiamiento y mejora de la competitividad	45
3.2.7.5.	Especialización.....	45
3.2.8.	Proceso de exportación.....	47
3.2.8.1.	Descripción del proceso de exportación.....	47
3.2.8.2.	Mejora de los costos	49
3.2.8.3.	Ventajas.....	49
3.2.9.	Costo de las actividades previas a la implementación del clúster.....	49

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

4.1.	Conclusiones	53
4.2.	Recomendaciones.....	54
	Referencias bibliográficas	56
	Anexos.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Diferencias entre Clúster y Organizaciones Sectoriales	15
Tabla 3.1. Entorno económico del país	26
Tabla 3.2. Datos de producción de Pesca en el Ecuador	29
Tabla 3.3. Exportación de mariscos desde el Ecuador por producto	30
Tabla 3.4. Datos de producción Mercado 10 de Noviembre.....	33
Tabla 3.5. Matriz FODA	35
Tabla 3.6. Base legal	37
Tabla 3.7. Diferencia de Titularidad	38
Tabla 3.8. Valores y Principios	39
Tabla 3.9. Costo de actividades del clúster	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Diagrama de Porter	7
Figura 3.1. Datos de producción de Pesca en el Ecuador	29
Figura 3.2. Organigrama estructural del clúster	40
Figura 3.3. Estructuración del cluster basado en el apoyo	42
Figura 3.4. Dinámica clientes.....	43
Figura 3.5. Proceso productivo	46
Figura 3.6. Proceso de exportación	47

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Entrevista	61
Anexo B. Clusters y desarrollo local : El caso del distrito textil en Atuntaqui.....	63
Anexo C. Modelo de Cluster para la industria Tilapera Ecuatoriana.....	75
Anexo D. Los clusters como fuente de competitividad: EL caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco	84

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. Problema de investigación

1.1.1. Problema a investigar

Actualmente la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas no presenta un Modelo de Clúster el cual permita establecer asociatividad de cooperación entre comercializadores de mariscos, el cual permita trabajar conjuntamente para la exportación de mariscos congelados hacia el mercado español, conservando su independencia jurídica y su autonomía administrativa a fin de conseguir objetivos comunes.

1.1.2. Objeto de estudio teórico

La presente investigación se fundamenta en la teoría de los clústers económicos los cuales conforman un conjunto de empresas pertenecientes a un sector geográfico limitado, interrelacionados mutuamente en sentido vertical u horizontal entorno a los mercados, tecnologías y capitales productivos que constituyen núcleos dinámicos del sector industrial, formando un sistema interactivo enfocados a la exportación de mariscos congelados, para el desarrollo y crecimiento económico de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, 2015.

1.1.3. Objeto de estudio práctico

La creación de un modelo de clúster permitirá a través de éste estudio las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la producción, empaquetado y distribución de mariscos congelados, dentro de un grupo empresarial que radican en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, también genera como respuesta a la ineficacia de las compañías pesqueras dentro de la ciudad para asociarse, producir una ventaja comparativa y ofrecer al mercado internacional un producto de mar de calidad, y acorde a las exigencias de entrada de países consumidores de mariscos congelados.

1.1.4. Planteamiento del problema

La ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, está ubicada geográficamente en la parte céntrica del Ecuador, no cuenta con acceso al mar, sin embargo, ésta permite el paso de viajeros y comerciantes, que se conectan entre las regiones, costa y sierra permitiendo obtener conexión de recursos agrícolas e ictiológicos abundantes para la exportación de productos.

Actualmente la ciudad de Santo Domingo no ha explotado todo su potencial pesquero ya que diariamente llegan grandes cantidades de productos del mar hacia la ciudad, solo cumpliendo un papel de intermediario para grandes empresas exportadoras, ocasionando un bajo crecimiento económico y una baja competencia nacional.

A pesar de que las empresas procesadoras de mariscos congelados de Santo Domingo de los Tsáchilas reciben diariamente alrededor de 100 a 300 toneladas de mariscos frescos de excelente calidad para ser objeto de su procesamiento con fines exportables, esta exportación no se realiza, aun cuando los productores estarían satisfechos si pudieran exportar parte de su producción. (Loor, 2015) Anexo 1.

Algunas de las causas de esta limitación lo son:

(Referentes al mercado)

- Desconocimiento de las normas que son requisitos de exportación
- Desconocimiento de los canales para exportación del producto al mercado español.
- Desconocimiento de la demanda del mercado meta sobre la variedad y cantidad del producto mariscos congelados

(Referentes a la producción)

- Existencia de productores individuales con bajo potencial financiero
- Producción artesanal apta solo para el mercado nacional
- Carencia de tecnología para elaborar un producto apto para la exportación
- Inexistencia de una asociación de recursos por parte de los productores dirigida a potenciar la cantidad de producción y la calidad a los estándares de exportación.

De mantenerse la actual situación, las empresas productoras de mariscos congelados limitarán sus posibilidades de desarrollo, se seguirá dando la desorganización y la falta de tácticas comerciales que les permitan realizar alianzas estratégicas entre empresas, manifestándose en la pérdida de competitividad, no presencia en el mercado mundial, no acceso a tecnología de avanzada, no ampliación de la capacidad productiva de esta industria e incluso reducción de la misma y quiebre de las empresas, entre otras.

Es por ello que entre las causas más relevantes del problema seguirán ocurriendo las siguientes:

- Falta de organización entre comerciantes.
- Falta de conocimiento de los requisitos y requerimientos del mercado español.
- Falta de estrategias de comercialización y exportación de mariscos hacia el mercado español.
- No existe planificación estratégica para impulsar la exportación de mariscos.

Entre los efectos que pueden resultar de las causas anteriormente establecidas se encuentran:

- Procesos logísticos de exportación hacia el mercado español desorientados
- Baja calidad en los productos a exportarse.
- Poca existencia de beneficios para los comerciantes de mariscos.
- Falta de rentabilidad para el sector.

Afectando principalmente al sector económico empresarial, debilitando la rentabilidad en sus funciones, sus procesos seguirán en un estancamiento precario sin mirar un futuro próspero debilitando todos los mecanismos para la exportación de productos de calidad, y posteriormente afectaría a toda la población de Santo Domingo de los Tsáchilas ya que se necesita de mejores productos con mayor calidad en cada uno de sus mercados.

De aperturarse la exportación de mariscos congelados hacia el mercado español, por parte de las empresas que elaboran este producto en Santo Domingo de los Tsáchilas, las mismas ampliarán sus posibilidades de desarrollo, en cuanto a su capacidad productiva y la calidad en

la elaboración de los productos bajo estándares internacionales. Al propio tiempo se formará una fuerza de trabajo técnicamente más calificada, se ampliará el parque de equipos, cambiarán los métodos de trabajo por la introducción de los adelantos de la ciencia y la técnica, y con toda seguridad se abrirán nuevos puestos de trabajo, etc.

Existirán nuevas metas de entornos dinámicos en los procesos de producción, elevando las tácticas empresariales, que permitirán alianzas estratégicas comerciales; con la finalidad de mejorar la economía tanto nacional como internacionalmente, permitiendo tener el crecimiento deseado; un desarrollo empresarial con competitividad garantizando la calidad el producto final por el cual los involucrados recibirán los beneficios esperados, es por ello que se evidencia la importancia de implementar factores necesarios para fortalecer y dar solución a la problemática evidenciada con el fin de que se puedan exportar los mariscos al mercado español.

Obtendremos cooperación empresarial, al considerarse la colaboración entre las empresas, instituciones, agentes públicos y privados como una de las fuentes más importantes para generar mejoras en las capacidades competitivas y dar respuestas conjuntas a los retos estratégicos por la mayor competencia internacional.

El desarrollo de esta visión, mejorar la competitividad de sus miembros mediante la cooperación, tiene como retos:

- Identificar los retos estratégicos
- Generar comunicación
- Transparencia entre los miembros
- Identificar oportunidades e intereses comunes
- Poner en contacto a los interesados
- Apoyar el trabajo en común hasta llegar a un acuerdo entre empresas

Es por ello que se establece el desarrollo de un Modelo de Clúster, de modo que se generen beneficios para los comerciantes, al establecer alianzas estratégicas entre los productores y comercializadores en el exterior como un impulso a la industria pesquera de país, en la cual los beneficios resulten mutuos, tanto para los comerciantes así como para el

cliente, a través de la oferta de un producto de alta calidad que cumpla los estándares internacionales requeridos por el país destino, obteniendo ventaja competitiva en el exterior.

1.1.5. Formulación del problema

¿Cómo debería elaborarse un modelo de clúster para la exportación de mariscos congelados desde Santo Domingo de los Tsáchilas hacia el mercado español?

1.1.6. Sistematización del problema

- ¿Cómo debería ser el análisis socio-económico para determinar las ventajas del clúster empresarial en la exportación de mariscos congelados desde Santo Domingo al mercado español, sobre otras formas de asociación?
- ¿Qué requisitos legales y de comercio exterior se deben cumplir para exportar mariscos congelados desde Santo Domingo al mercado español?
- ¿Cómo debe estructurarse el modelo de clúster que garantice la rentabilidad de las empresas involucradas en la exportación de mariscos congelados desde Santo Domingo al mercado español?

1.1.7. Objetivo general

Elaborar un modelo de clúster para la comercialización de mariscos congelados desde Santo Domingo de los Tsáchilas hacia el mercado español.

1.1.8. Objetivos específicos

- Establecer las ventajas socio- económicas del clúster empresarial, sobre otras formas de asociación, en la exportación de mariscos congelados desde Santo Domingo al mercado español
- Determinar qué requisitos legales y de comercio exterior se deben cumplir para exportar mariscos congelados desde Santo Domingo al mercado español
- Estructurar un modelo de clúster que garantice la rentabilidad de las empresas involucradas en la exportación de mariscos congelados desde Santo Domingo al mercado español.

1.1.9. Justificación

Esta investigación justifica su conveniencia por cuanto aporta un modelo de clúster para asociar las empresas que pueden estar involucradas en la producción de mariscos congelados en Santo Domingo de los Tsáchilas y su exportación hacia el mercado español.

Los grandes cambios que han venido sucediendo en el entorno empresarial, y en especial el fenómeno de la globalización, han provocado que, desde distintos enfoques, se propongan políticas de mejoras para la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

Desde el punto de vista económico se prevé un incremento de la rentabilidad de dichas empresas, al trabajar mancomunadamente en un objetivo común. Además de establecer las ventajas económicas, la expansión del mercado y el incremento de la rentabilidad, beneficiando de tal forma a todas las empresas que conformen el plan de exportación mediante un modelo de clúster, puesto que se considera la oportunidad de impulsar el desarrollo de la industria, considerando la preocupación del gobierno por cambiar la matriz productiva del país, impulsando los proyectos que ayuden a este proceso.

En lo tecnológico implica un salto al pasar de las técnicas tradicionales de manufactura a métodos más avanzados de producción. La actividad cooperativa del clúster, se centra en líneas de actuación como puede ser el desarrollo tecnológico, la mejora de la gestión, la internacionalización, la formación de los recursos humanos o las relaciones tanto internas como con los clientes, los clúster ejercen una función muy importante en la dinamización de las nuevas actividades industriales.

En lo social, se espera, entre otros un incremento de la calificación de los trabajadores, así como la apertura de nuevas fuentes de empleo y desarrollo de nuevas formas de cooperación en la producción y comercialización, en particular, la apertura a mercados internacionales. En lo metodológico es justo afirmar que la tesis obtenida de la investigación, servirá a modo de metodología para ser aplicada en contextos similares.

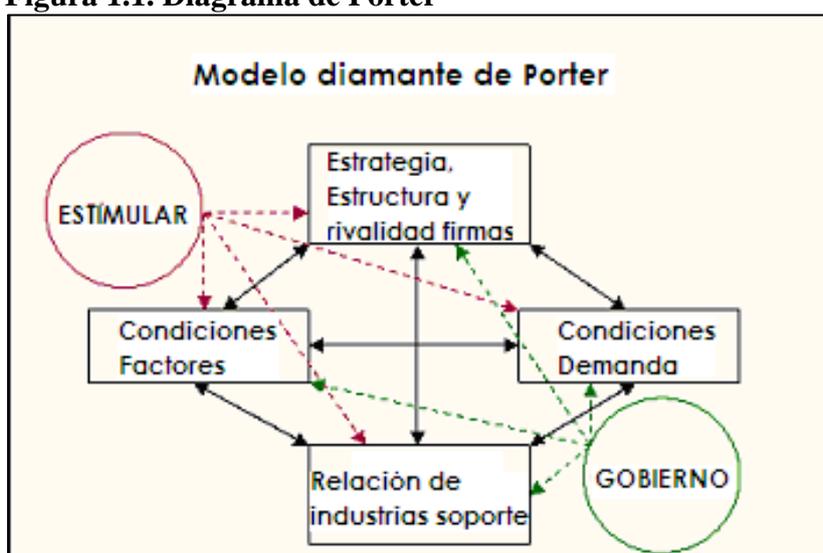
1.2. Marco referencial

1.2.1. Marco teórico

Para un mejor entendimiento del proyecto propuesto para determinar un modelo de clúster para la exportación de mariscos congelados hacia el mercado español desde Santo Domingo de los Tsáchilas, es preciso poder establecer pequeños conceptos antes de empezar.

El término clúster fue acuñado por Porter en su estudio sobre las ventajas competitivas de las naciones (Porter, 1990), en el que se consideraba que la agrupación de empresas y su correspondiente especialización en determinadas actividades productivas contribuía favorablemente sobre los cuatro polos de diamante que explica la ventaja competitiva.

Figura 1.1. Diagrama de Porter



Fuente: (Porter, 1990)

No obstante, el concepto de la agrupación empresarial ya había sido estudiado por Marshall que en 1920 propuso el término <<distrito industrial>> para denominar la agrupación de una territorio de pequeñas empresas de características similares, que tratan de mejorar su productividad como consecuencia de la división de trabajo entre las mismas (Marshall, 1920; 1923).

Posteriormente diversos autores han profundizado en su estudio, lo que ha generado una amplia variedad de términos, entre los que destacan los conceptos de sistemas productivos locales, microcluster o redes de empresas.

1.2.1.1. Clúster

Se considera como una definición de asociatividad, a la forma de cooperación entre varias empresas, las cuales persiguen un objetivo en común y el acuerdo es de manera voluntaria, sin embargo, estos objetivos pueden ser de diferente índole, planteando las siguientes definiciones para ello:

Partiendo de las primeras definiciones establecidas, en las cuales se tiene una visión más general de la misma, por lo cual:

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 clúster, la solides de las ventajas competitivas de una economía global se basa cada vez más en aspectos locales, ya sea en conocimientos, relaciones y motivación que los rivales distantes no pueden igualar (Porter, 1990, pág. 28).

Clúster se define como una concentración empresarial geográfica, en la cual se desarrollan diversas actividades que permitan interrelacionar varias asociaciones de un mismo sector, con la finalidad de integrarse en la generación de una cadena de valor, que les permita tener mayor ventaja competitiva y por ende insertarse en el mercado.

Además, hace énfasis en resaltar que:

El proceso de producción debe integrar todos los elementos SIPOC (suppliers, inputs, direct/indirect process, outputs, clients). Producción no solamente es la planta de la empresa o las personas que trabajan en dicho departamento, la empresa puede producir bien, solamente si es que ha conjugado de forma equilibrada todos sus elementos constitutivos. (Arcos, 2006, pág. 83).

De igual forma tomando otra definición sobre clúster del autor Perego:

El hecho que las empresas compartan una dotación de recursos hace que la rivalidad se intensifique y que se produzca un alto nivel de variedad estratégica. A partir de un nivel de estrategia colectiva, las organizaciones comparten los mismos objetivos y dan

respuesta conjunta a las demandas de su entorno, vinculadas entre sí por lazos permanentes, compartiendo los mismos nichos de recursos (Perego, 2003, pág. 2).

Las definiciones anteriores, tomadas en conjunto, destacan los términos de productividad y competencia, lo cual hace explícito la siguiente definición.

Según Salazar (2008), asesor del Ministerio de Comercio Exterior de Colombia en 1999, afirma que los clúster son: “agrupaciones de agentes económicos, que participan de manera directa (cadena productiva) o indirecta (industrias relacionadas y de apoyo), en la creación de bienes finales, es decir son fábricas de competitividad” (Salazar, 2008).

Sin embargo, otro autor hace su aporte diciendo que el clúster funciona como mecanismo de cooperación entre varias empresas, donde cada una, manteniendo su independencia jurídica y autonomía administrativa, acepta voluntariamente el ser parte de un esfuerzo conjunto con las otras empresas para lograr objetivos comunes. (Moyano, 2006).

Por lo tanto, partiendo de esas definiciones se puede establecer que clúster es el modelo que tiene como principal objetivo integrar a las empresas o asociaciones, con la finalidad de incrementar la eficiencia y eficacia de la exportación de mariscos congelados, a través de estrategias que les permitan ingresar al mercado y obtener resultados favorables basados en la economía externa.

1.2.1.2. Características del Clúster

De acuerdo a Salazar (1999) los clúster se plantean con la finalidad de incrementar la competitividad de las empresas o asociaciones, los cuales poseen las siguientes características:

- “Se encargan de crear mercados más eficientes, con reducción de costos en relación a la búsqueda de los mercados, de forma que todos los involucrados con el clúster mejoren su producción e incrementen su rentabilidad” (Salazar, 2008).

- “Se encargan de mejorar el aspecto de innovación, de modo que obtengan ventaja competitiva en las diversas áreas en relación de cooperativismo con las demás áreas” (Salazar, 2008).

A partir de estas características (Serret, 2011) dice que las principales y de las varias definiciones sobre el mismo concepto, clústeres, todas ellas tienen aspectos con puntos en común que analizamos a continuación.

Principalmente, los factores que diferencian a un clúster se dividen en:

Acciones conjuntas: como resultado de las relaciones que producen, aparecen este tipo de acciones que son buscadas de forma intencional.

Eficiencia colectiva: red de relaciones de colaboración entre los actores del clúster.

Economías externas: engloba los dos aparatos anteriores y su impacto repercute en un menor coste de transporte, mayores niveles de innovación y capacitación laboral, la presencia de proveedores especializados, mayores índices de productividad, mayor atracción de clientes y la posibilidad de compartir infraestructuras existentes. En resumen, a partir de las economías externas se obtienen unos beneficios derivados de acciones colectivas involuntarias o por acciones voluntarias. (Serret, 2011).

Dentro de estos clústeres ha de existir un nivel de cooperación entre empresas individuales y grupos de empresas que se unen para constituir asociaciones empresariales:

- **Vertical:** cooperación que se produce con proveedores o clientes.
- **Horizontal:** cooperación que se produce entre competidores.
- **Institucional:** podemos diferenciar varios grupos de carácter institucional:
 - I. Centros de formación profesional, centros tecnológicos, universidades.
 - II. Centros de mejoras de calidad (certificación, laboratorios para pruebas, control de calidad).

III. Formación especializada.

IV. Difusión de tecnologías y técnicas de la gestión.

V. Acciones de marketing y análisis de mercado.

La cooperación se produce por parte de todos los actores que participan:

- **Grandes empresas y PYMEs.** La industria privada incluye competidores, proveedores de bienes y servicios, compradores, y empresas con tecnologías relacionadas que comparten factores comunes.
- **Instituciones financieras.** Incluye la banca tradicional, bancos comerciales, capital riesgo, inversiones privadas.
- **Actores públicos.** En este punto se incluyen:
 - Organismos tanto locales como autonómicos y agencias involucradas en: políticas de desarrollo industrial y económico, política regional, política de ciencias y tecnología.
- **Actores académicos.** en el que se incluyen universidades, institutos de investigaciones, oficinas de transferencia tecnológica y laboratorios científicos.
- **Organizaciones privadas y público-privadas** para la colaboración.

De tal forma que la principal intencionalidad de un clúster son los beneficios derivados de la voluntad de cooperación, por ello es muy importante el foco estratégico, y tener muy claro para qué se entra en este tipo de enfoque empresarial, es decir, determinar claramente la visión, ya que siempre que se menosprecie este punto se pierde el rumbo evolutivo del clúster.

1.2.1.3. Ventajas del Clúster

Acceso a empleados y proveedores: El beneficio empresarial en base al personal colaborador, a través de su experiencia y especialización en las diversas áreas, considerando que el clúster genera oportunidades y reduce los riesgos existentes en

relación a los empleados, por lo cual es más factible atraer personas que aporten profesionalmente a la empresa, permitiéndole ganar ventaja ante las demás (Moyano, 2006, pág. 22).

Acceso a la información especializada: En el clúster se recopila información técnica de vital importancia para la empresa, puesto que expone aspectos importantes sobre el mercado y las especificaciones a los requerimientos de los clientes, además de los vínculos que se realizan entre la comunidad con la finalidad de que exista fluidez en el proceso informativo (Moyano, 2006, pág. 23).

Actividades complementarias: El adecuado desempeño de todos los involucrados en el clúster, promoverá el fortalecimiento del éxito empresarial, considerando que la sinergia que ejerce en los productos promueve la satisfacción de los requerimientos del cliente, otra de las maneras es la coordinación de las diversas actividades para optimizar los recursos en el momento de la producción (Moyano, 2006, pág. 23).

Acceso a instituciones y bienes públicos: Las inversiones que realiza el gobierno, además de la gestión de las otras instituciones públicas, son factores que permiten que la productividad de la empresa mejore. También se considera como parte de apoyo a las inversiones de la empresa en capacitaciones, infraestructura, centros de calidad y laboratorios que potencializan los beneficios para todos los individuos (Moyano, 2006, pág. 24).

Más motivación y mejores condiciones: El deseo de prestigio empresarial, es un objetivo que todos quieren alcanzar, por lo cual estas buscan superarse rápidamente, en tanto los clúster facilitan este proceso debido a que las empresas de la competencia tienen circunstancias en común, por lo tanto desempeñan actividades similares. Es por ello que las empresas que integran los clúster son conocedoras de los costos de sus proveedores, por ende las instituciones financieras lo utilizan para controlar el desempeño y la rentabilidad de estas empresas (Moyano, 2006, pág. 24).

La innovación: El mejoramiento de la productividad, es de vital importancia, por lo cual la capacidad de innovación de las empresas debe ser constante, el clúster se encarga de ayudar a la empresa a mejorar la tecnología y la disponibilidad de material

con la que cuenta la misma, esto permite el fortalecimiento de las relaciones con el cliente (Moyano, 2006, pág. 24).

1.2.1.4. Modelos de clúster

En general se reconocen dos tipos de clúster, que se podrían determinar como la nueva base principal de actividades de conocimiento:

- **Clúster techno**

Son grupos orientados a las hig-tech, bien adaptados a la economía del conocimiento, y suelen tener como núcleo universidades de renombre y centros de investigación. (Serret, 2011)

- **Cluster basados en el know how**

Estos grupos se basan en actividades más tradicionales que mantienen su ventaja know how a través de los años, y para algunos de ellos, a lo largo de los siglos. A menudo son específicos de la industria.

Aparte de éstos, existen otros tipos de clústeres que han surgido recientemente a causa de la incorporación de las nuevas tecnologías, sobre todo a raíz de la aparición web 2.0, y las recientes necesidades de adaptación que surgen a raíz de los nuevos cambios. Algunos ejemplos de estas nuevas agrupaciones son el *virtual cluster*, el *Open Cluster* y el *Knowledge cluster*:

- **Virtual clúster**

Debido a la necesidad de crear cadenas de valor con socios que aporten competencias, es necesario poder seleccionar a los mejores socios y, en caso de no haberlos en una región, es necesaria la implantación de plataformas que ayuden a las empresas a buscarlos fuera de ella.

Por ello, es importante la creación de una metodología la cual identifique todos aquellos procesos o actividades claves para buscar, evaluar y seleccionar a miembros de los diferentes

sectores industriales. Los miembros integran lo que se denomina los “clúster industriales virtuales”.

La metodología propone que los CIV integren diferentes empresas que ofrezcan productos, procesos o tecnologías específicas, las cuales son evaluadas para poder identificar sus fuerzas y debilidades y de esta manera conocer cuáles son sus competencias claves y, al mismo tiempo, definir proyectos de mejora que se podrían implementar para el desarrollo de la misma empresa y del clúster como un todo.

La información de los integrantes del clúster es almacenada en una base de datos la cual podrá ser explorada por los “agentes industriales virtuales”, los cuales actúan como brokers que su responsabilidad es identificar una necesidad de mercado y conjuntar a diferentes miembros de los clúster industriales virtuales para la creación de una cadena de valor.

- **Open clúster**

La porción de valor no sólo está en el negocio de la compañía, por ello, las empresas están empezando o bien a compartir con terceros con el objetivo de crear valor, o bien utilizar recursos externos en sus modelos de negocio. Estos nuevos modelos de negocio han sido definidos por (Chesbrough, 2004) como “Modelos de Negocios Abiertos”.

Este modelo basa su éxito en que actualmente, las empresas necesitan acelerar el proceso de creación de valor y cada vez, son más los conscientes de que no cuentan con los recursos necesarios para competir con éxito en entornos más complejos y tampoco tienen la capacidad para desarrollarlos por sí mismas.

A la vez, son conscientes de las dificultades que entraña la captura de valor creado por sus propios recursos, muchos de ellos infrautilizados, o incluso no utilizados comercialmente.

- **Knowledge clúster**

El knowledge clúster (clúster de conocimiento) puede ser definido como un sistema nervioso que promueve la competitividad de un país. Tal y como apunta (Wang, 2007) utilizando una metáfora, el esqueleto de un sistema económico son las infraestructuras, los

músculos, son las empresas y el sistema nervioso y neuronal son las relaciones que establezcan.

Por ello el knowledge clúster reúne tanto a empresas como instituciones que conforman todo el sistema básico para su desarrollo.

Este conjunto de entidades, agrupadas en torno al concepto de cluster del conocimiento, representa una mayor competitividad para empresas y organizaciones. Este sistema facilita que las empresas lleguen los conocimientos en gestión necesarios para hacerlas eficaces y productivas.

1.2.1.5. Diferencias entre Clúster y Organizaciones Sectoriales

Los clúster se extienden verticalmente en la cadena de valor incluyendo a proveedores e industrias auxiliares y lateralmente (horizontalmente o transversalmente) hasta la tecnología y sectores relacionados. Muchos suelen incluir instituciones públicas, educativas, parques tecnológicos, servicios de información, reciclaje y apoyo técnico. (Grajirena Mitxeo, Gamboa Idigoras, & Molina Vicente , 2003).

Un clúster representa una forma de agrupación diferente a las tradicionales, por las cuales no deben confundirse con las asociaciones sectoriales (OCDE, 1999; p.85). Las principales diferencias entre un clúster y una asociación sectorial se recogen en tabla 1:

Tabla 1.1. Diferencias entre Clúster y Organizaciones Sectoriales

	Enfoque	Ámbito geográfico de actuación	Objetivo principal de	Base de pertenencia
Organización sectorial	Sectorial	Divisiones administrativas	Representación	Mismo tipo de producto o mercado
Clúster	Multisectorial	Determinado por el ámbito de relaciones interempresariales	Interrelación entre empresas, identificación y desarrollo de actuaciones conjuntas	Compartir procesos o bases de conocimiento en una cadena de valor

Fuente: (Ochoa de Zabalegui, 2002)

1.2.2. Marco conceptual

Dentro de la presente investigación utilizaremos el término de clúster como una concentración geográfica de empresas e instituciones conexas.

A continuación, estableceremos los principales conceptos de clúster por los cuales nos vamos a enfocar en el desarrollo de la presente investigación:

Clúster

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 clúster, la solides de las ventajas competitivas de una economía global se basa cada vez más en aspectos locales, ya sea en conocimientos, relaciones y motivación que los rivales distantes no pueden igual (Porter, 1990, pág. 28).

Por otro lado, Salazar (2008), hace su aporte como “agrupaciones de agentes económicos, que participan de manera directa (cadena productiva) o indirecta (industrias relacionadas y de apoyo), en la creación de bienes finales. Los clúster son fábricas de competitividad”.

De igual forma Moyano (2006) afirma que el Clúster funciona como mecanismo de cooperación entre varias empresas, siempre manteniendo su independencia jurídica y autonomía administrativa, acepta voluntariamente el ser parte de un esfuerzo conjunto con las otras empresas para lograr objetivos comunes.

Clúster es una concentración empresarial geográfica, en la cual se desarrollan diversas actividades que permitan interrelacionar varias asociaciones de un mismo sector, con la finalidad de integrarse en la generación de una cadena de valor, que les permita tener mayor ventaja competitiva y por ende insertarse en el mercado (Arcos 2006).

CAPÍTULO 2

MÉTODO

2.1. Metodología general

2.1.1. Nivel de estudio

2.1.1.1. Estudio exploratorio

Dentro del desarrollo del presente proyecto, se utiliza el estudio exploratorio ya que la información es limitada para la aplicación de un modelo de clúster para exportar mariscos congelados hacia el mercado español, considerando que en base a la información que se recopile, se podrá establecer adecuadamente las relaciones asociativas, además de estructurar adecuadamente el proceso de exportación como asociación, de forma que se logre el establecimiento y posicionamiento en el mercado al que se propone exportar los productos.

2.1.1.2. Estudio descriptivo

Para el desarrollo del presente estudio se utilizará el estudio descriptivo, ya que a través de este se podrá establecer las bases fundamentales para la estructuración del modelo de clúster, además de la información pertinente para potencializar la asociación y de este modo conseguir exportar mariscos congelados hacia el mercado español desde la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, con el fin de identificar la efectividad del diseño y la aplicación del modelo.

2.1.2. Modalidad de investigación

2.1.2.1. Modalidad de campo

Mediante este proceso sistemático se realizará la recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos, a través de la obtención de información directa de forma directa en el lugar de la investigación, con el fin de que la información recopilada sea clara y verídica, para posteriormente realizar el respectivo análisis de cada una de estas y así obtener los resultados que arroje la investigación.

Dentro del desarrollo del presente proyecto, se utilizó esta modalidad para recopilar información acerca de los procesos productivos y de comercialización de mariscos en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, de modo que se pueda evidenciar las ventajas y desventajas sobre el mismo, de forma que se establezcan lineamientos estratégicos para el diseño del modelo de clúster garantizando la calidad del producto y satisfaciendo las necesidades de la demanda del mercado español.

2.1.2.2. Modalidad documental

Este tipo de modalidad se encargará de ampliar y profundizar los conocimientos a través de la ayuda de medios físicos tanto impresos como virtuales acerca de lo referente al modelo de clúster, además de registros audiovisuales y electrónicos, referentes a la planificación estratégica y el desenvolvimiento adecuado del proceso de ingreso a mercados internacionales, posicionamiento y comercialización del producto.

A través de la aplicación de esta modalidad se fundamentó el desarrollo de la presente investigación, puesto que la información teórica recopilada fue de fuentes primarias y secundarias tanto físicas como virtuales, permitiendo establecer aspectos fundamentales para el desarrollo adecuado del mismo.

2.1.3. Método

Método Analítico-Sintético: Dentro del desarrollo de la presente investigación este método será utilizado en la recopilación de teorías, modelos, conceptos sobre el diseño, estructuración, manejo y aplicación de un modelo de clúster que permita exportar mariscos congelados hacia el mercado español desde la ciudad de Santo Domingo, para posteriormente mediante la síntesis explicar cada una de las etapas del modelo con el fin de poder dar sustento al desarrollo de la investigación.

Además de que este método permitirá fundamentar teórica y prácticamente el modelo planteado, de modo que se evidencien y determinen ventajas y desventajas que tiene la aplicación de un modelo de clúster para la exportación de mariscos congelados hacia el mercado español.

2.1.4. Población y muestra

La población a la cual se va a estudiar, se centra en la Asociación de Comerciantes Mayoristas y Minoristas “17 de diciembre”, la cual internamente se encuentra el mercado de mariscos “10 de noviembre” compuesta de 36 socios, a los cuales se les plantea la aplicación del Modelo de Clúster, con la finalidad de que estos puedan comercializar los mariscos hacia el mercado español.

Sin embargo, para ello se buscará dentro de la asociación las personas interesadas en realizar la alianza para la exportación de estos productos, de forma que cada uno pueda conservar su independencia y autonomía. Por lo que la muestra no será al azar.

2.1.5. Selección de instrumentos de investigación

En esta investigación se ha considerado y tomado información relacionada a comercio exterior tal como paginas científicas exclusivas para la creación de un modelo de clúster así como libros, bibliotecas virtuales y demás técnicas de investigación.

2.1.5.1. Fuentes primarias

En las fuentes primarias se utilizará un formato de Entrevista, ésta se utilizará para la recopilación de información, considerando que se realizará la entrevista al presidente de la asociación de mariscos “10 de noviembre” de Santo Domingo de los Tsáchilas, para conocer la situación actual de los mismos, además de datos exactos sobre producción y comercialización de mariscos.

2.1.5.2. Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias se tomará información de libros especializados, otros estudios ya realizados sobre temas relacionados, además de estadística de comercio exterior provista por portales web especializados como ICEXCOM, PROECUADOR, BANCO CENTRAL DEL ECUADOR y TRADEMAP.

2.1.6. Procesamiento de datos

La fase de procesamiento de la información sobre la viabilidad del desarrollo de un modelo de clúster para la exportación de mariscos con destino al mercado español a través de la aplicación de la entrevista, la cual se realiza al presidente de la Asociación de Mariscos “10 de noviembre”, más reconocido como Mercado “17 de diciembre”. Anexo 1.

De igual forma los datos cuantitativos recopilados a través de fuentes primarias como el TRADEMAP, e investigación de campo ya que la información es limitada en la web, se los procesa a través de los análisis correspondientes.

2.2. Metodología específica

2.2.1. Ventajas socio-económicas del clúster empresarial

Para establecer las ventajas socio-económicas del clúster empresarial, sobre otras formas de asociación, en la exportación de mariscos congelados desde Santo Domingo al mercado español se ejecutaron los siguientes procesos:

Para el establecimiento de las ventajas socio- económicas del clúster empresarial, sobre otras formas de asociación, en la exportación de mariscos congelados desde Santo Domingo al mercado Español, se ha considerado su desarrollo a través de la investigación de campo, en la cual se determina que las asociaciones establecidas dentro del Mercado de Mariscos “10 de Noviembre” , no conllevan a un bien común, sino a una individualidad de cooperación y de ganancias dentro del sector, generando competencia desleal entre los productores y proveedores de mariscos, por lo cual optamos por establecer las ventajas socio-económicas del clúster empresarial el cual brindara un mejor desempeño en la competitividad del mercado de mariscos nacionalmente como internacionalmente.

2.2.1.1. Sector pesquero

La evaluación al sector pesquero de Santo Domingo de los Tsáchilas, aunque no cuenta con mar, es reconocido como uno de los mejores mercados de mariscos a nivel nacional, y este se establece con la finalidad de conocer si este cuenta con el interés de las personas,

además de conocer si los productos de este mercado cuentan con la calidad adecuada para ser exportados.

2.2.1.2. Mercadeo

El estudio del mercado español es de vital importancia considerando que se intenta ingresar al mismo, además de que a través de este se podrá conocer cuáles son los aspectos para conseguir el posicionamiento del producto, también se podrá establecer la demanda de mariscos y las ventajas competitivas que se obtendrán con el ingreso del producto al mercado.

El mercado permite evidenciar si en el momento de ingresar a este podrá ganar rentabilidad, además de si las personas adquirirán sus productos; esto a través de la aplicación de encuestas a los clientes o futuros clientes.

2.2.1.3. Clientes

Explica la demanda de clientes, además de que, si están muy bien organizados y se encuentran de acuerdo respecto a los precios y están dispuestos a pagar lo que se requiera, además de si el precio del producto se encuentra dentro de las expectativas del cliente.

2.2.2. Requisitos legales y de comercio exterior

Para determinar qué requisitos legales y de comercio exterior se deben cumplir para exportar mariscos congelados desde Santo Domingo al mercado español, es necesario recopilar información a través de fuentes primarias y secundarias, de forma que se expongan cuáles son los requisitos que deben cumplir los mariscos de exportación.

2.2.2.1. Determinación del producto

La determinación del producto es de vital importancia, puesto que de este modo se conocerá si el mismo será aceptado en el mercado español, además de que a través de este se conseguirá realizar promoción específica sobre la oferta que brinda la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas en relación a los mariscos.

2.2.2.2. Requisitos de exportación

En este punto se establecerán todos los requisitos indispensables para exportar productos ecuatorianos al extranjero, considerando también los documentos indispensables para el ingreso de los productos al mercado español.

Dentro de este también se detallarán los documentos de soporte que son indispensables para la exportación, así como también los documentos de acompañamiento solicitados.

2.2.2.3. Diseño del proceso de exportación

El diseño del proceso de exportación es indispensable dentro del modelo, puesto que a través de este se establecerá la ruta que se debe seguir para cumplir adecuadamente cada uno de los procedimientos inmersos en la exportación de los mariscos congelados al mercado español.

2.2.2.4. Diseño del proceso de logística de mercancías

Este se realiza con la finalidad de establecer cuál será el proceso logístico que seguirá el producto para salir al mercado internacional hasta su punto de llegada, para ello se debe cumplir con los documentos de transporte, factura definitiva y contrato.

Dentro de este punto también se describe el proceso logístico desde la partida que es el punto de embarque hasta el punto de llegada del producto, es decir el punto en el cual el importador recibe el producto.

2.2.2.5. Clasificación arancelaria

Esta se plantea con la finalidad de conocer cuál es la subpartida del producto a exportarse, además de en qué sección y capítulo se encuentra.

2.2.2.6. Cifras de exportación

Las cifras de exportación permitirán determinar el grado de demanda y la aceptación que puede tener el producto en el mercado establecido, de esta forma también se podrá determinar la factibilidad del proyecto.

Análisis de las condiciones del mercado y viabilidad de comercialización hacia el mercado español

Esto permitirá evidenciar si el interés mostrado por el mercado internacional, se encuentra existente de modo de también se mejore el proceso productivo de los mariscos, con el fin de incrementar la demanda del mismo. Sin embargo, hay que considerar las condiciones del destino y la viabilidad de comercialización, puesto que estos son factores que influyen de manera directa en cuanto al proyecto, además es importante verificar en cifras obtenidas a lo largo de cada año, de modo que se pueda evidenciar si el mercado objetivo es el adecuado para la exportación del producto.

2.2.2.7. Estudio de la demanda internacional

Para determinar adecuadamente la demanda se considerarán fuentes de información como Trademap, para obtener datos exactos acerca de la exportación de mariscos que realiza el Ecuador, de manera que se pueda identificar si el producto tiene aceptación en el mercado internacional y en este caso en el mercado español.

2.2.2.8. Brokers nacionales e internacionales

El proyecto está estimado a beneficio a la Asociación de Mayoristas y Minoristas de mariscos “10 de noviembre” de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, puesto que se busca excluir a los intermediarios para una negociación o exportación directa, con la finalidad de desarrollar y fortalecer al modelo Clúster propuesto. Sin embargo, se presenta esta información como soporte, para poder contactar a un bróker para la colocación del producto en el mercado español.

2.2.3. Estructura de modelo de clúster

De igual forma para estructurar el modelo de clúster se ha considerado toda la información recopilada a través de libros, revistas, sitios web, entre otros; de modo que este se encuentre planteando los lineamientos que garanticen la rentabilidad para los involucrados en la exportación de mariscos congelados desde Santo Domingo al mercado español.

2.2.3.1. Asociatividad

Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

La asociatividad cumple con varios principios:

- Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes.
- Otra distinción importante de la asociatividad es el alto grado de autonomía gerencial que mantienen los participantes después de adoptar la decisión. Por ejemplo, la manera de emplear los recursos o beneficios obtenidos a partir de la asociatividad es de la incumbencia exclusiva de cada empresa, la cual debe responder ante el resto de participantes por la cuota parte de los esfuerzos que le corresponde. (Capeno, 2013, pág. 203)

2.2.3.2. Análisis de impactos económicos y financieros

Este análisis se realizará con el establecimiento del presupuesto de cada una de las actividades que se desarrollarán dentro del modelo de clúster, de modo que se determine cuáles son los costos que incurrirá el desarrollo de cada una de estas.

Además de que a través de estas se establecerá el costo de implementación del modelo de clúster.

2.2.3.3. Fuentes de financiamiento

Dentro del proyecto las fuentes de financiamiento serán directas, es decir que los accionistas aportaran con el 100% de la inversión inicial, puesto que se considera como parte de una ventaja financiera, además de suprimir el riesgo de pérdida por crédito externo.

2.2.3.4. Depreciaciones

La depreciación de los bienes, se realizará de acuerdo a la naturaleza de los bienes que serán depreciados, además considerando el tiempo de vida útil de los mismos y en relación a la técnica contable, con la finalidad de que el gasto sea deducible. El método a utilizarse para la realización de las depreciaciones será el de línea recta.

2.2.3.5. Análisis FODA

El análisis FODA se realizó tomando como base la recolección de información del estudio de mercado, en el cual se identificaron aspectos positivos y negativos que favorecen o afectan a la investigación, permitiendo identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta actualmente la empresa.

Dentro del análisis FODA se utilizó la matriz estratégica FODA para el establecimiento de estrategias que permitan mejorar los aspectos negativos y reforzar los positivos.

2.2.3.6. Marketing mix

El marketing mix se plantea como una forma de estrategia en relación a los aspectos internos, el cual se desarrollará con la finalidad de analizar las cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, plaza y promoción. El objetivo de aplicar este análisis es poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento dentro del mercado español.

Dentro de esta se desarrollarán los aspectos fundamentales del producto, el precio, la plaza y la promoción.

2.2.3.7. Diseño de estrategias

El establecimiento de las estrategias dentro del presente estudio, serán de cobertura e ingreso al mercado, con la finalidad de que estas permitan acortar las líneas y canales de distribución establecidos, con el fin de eliminar los intermediarios y el beneficio sea directo tanto para los clientes como para el exportador.

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

3.1. Recolección y tratamiento de datos

3.1.1. Análisis externo

3.1.1.1. Entorno económico

Tabla 3.1. Entorno económico del país

	Sept 2015	2014	2013
Población	16.345.556	16.027.000	15.740.000
Salario Básico Unificado	\$ 354,00	\$ 340,00	\$ 318,00
Pobreza Nacional	24,12%	24,53%	25,55%
Canasta Básica	\$ 670,53	\$ 641,20	\$ 612,05
Inflación	3,78%	3,67%	2,70%
PIB	\$100.000.000	\$98.900.000	\$ 90.020.000
Crecimiento del PIB	3,50%	3,80%	4,60%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Gustavo Villao, 2016

Conforme con los datos de los últimos años la economía del país ha sufrido varios cambios positivos, debido a que es considerado uno de los países más dinámicos de la región, también es considerado uno de los mejores países emprendedores de América Latina sin embargo éste, se vio afectado por la caída del precio del petróleo, pero se vio favorecida por la estabilidad de la moneda americana ante otras, por lo cual el Banco Central del Ecuador estableció que económicamente el Ecuador crecerá un 1,9% en el 2015, por lo cual muchas de las empresas verán reducidos sus ingresos y rentabilidad, al igual que la inversión proveniente del exterior.

Y que gracias a los países de Colombia y Perú, Ecuador se adhiere a un convenio multilateral con la Unión Europea, la aplicación de un modelo de clúster es necesario para implementar un nuevo esquema de trabajo que permita promover las exportaciones aprovechando estas oportunidades en el 2016.

3.1.1.2. Entorno político

Estabilidad del gobierno: Desde el año 2007 el Eco. Rafael Correa Delgado, tomo la presidencia del Ecuador, promoviendo en su mandato mayor estabilidad política en el país con cambios evidentes, además de estructurar un país más justo e incluyente. Para el 2008, en la constitución del Ecuador se realizan diferentes organizaciones de la sociedad ecuatoriana, lo cual deriva mayor interés en inversionistas extranjeros, que en gobiernos anteriores no se había conseguido.

Matriz Productiva: El cambio de la matriz productiva es uno de los principales objetivos planteados por el gobierno actual, establecido con la finalidad de que se impulsen todas las empresas ecuatorianas de las diferentes industrias, generando satisfacción en muchos empresarios del país. Según Richard Espinosa Guzmán, Ministro Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, dice que esto está centrado en fomentar e incentivar una producción de calidad, las cuales sean sustitutos de las importaciones y de esta forma diversificar la económica del país, impulsando el sector importador y generar un mayor número de fuentes de empleo.

El cambio de la matriz productiva se ha venido desarrollando durante los últimos años, resumiéndolo en 4 políticas: económica e inclusión, productiva, transparencia y seguimiento; las cuales vienen siendo trabajadas por el SENPLADES, de modo que se consiga el desarrollo de todas las industrias del país.

Restricciones Comerciales: Dentro de “El plan Nacional del Buen Vivir” y la política de sustitución de importaciones, se han establecido una serie de restricciones comerciales arancelarias y no arancelarias; las cuales se han impuesto con la finalidad de que la balanza comercial del país, sea positiva en vez de negativa, considerando que durante el 2015 se aplicó esta medida en alrededor del 32% de todas las importaciones generales incluyendo en ciertos productos alimenticios.

3.1.1.3. Entorno tecnológico

Toda empresa requiere de equipamientos tecnológicos adecuados para la producción de productos o servicios altamente competitivos. Considerando de esta forma que el objetivo principal de la implementación de tecnología en lo relacionado con la logística es importante para optimización de recursos y que los trabajadores logren monitorear el proceso ejecutados todos los dispositivos tecnológicos posibles para conseguir mejores resultados.

3.1.2. Análisis interno del sector

El análisis interno se lo realizará con la finalidad de dar a conocer la situación actual en la que se encuentra el país, en relaciona la exportación de los productos del sector de la pesca.

Este análisis está orientado a mostrar la producción, captura, variedad y capacidad de exportación del sector pesca en Ecuador y las oportunidades que tiene tanto el comprador como el exportador a establecer una relación comercial constante y duradera debido a la disponibilidad de los productos que existen en las aguas territoriales. Es interesante mencionar que esta actividad está permitida en las Islas Galápagos. (PROECUADOR, 2013)

El análisis interno del sector también ayudará al establecimiento de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; con la finalidad de dar establecer las estrategias pertinentes para el establecimiento del modelo de clúster planteado.

3.1.2.1. Producción interna

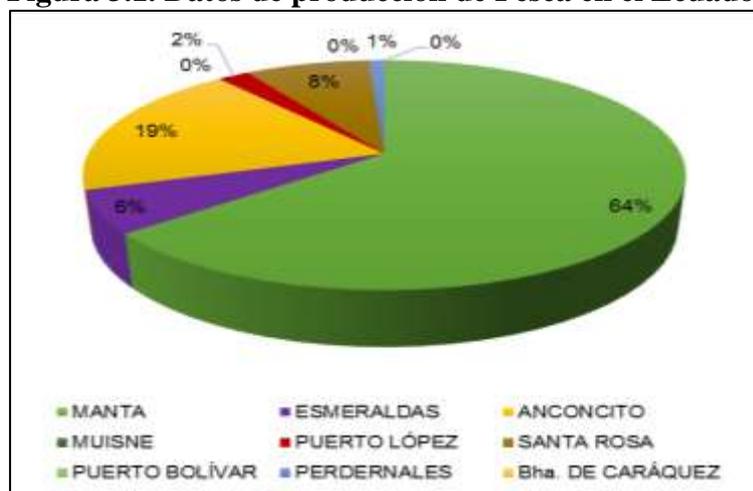
La producción interna se encuentra centrada en algunas de las pesquerías del país, mismas que son de mayor relevancia en términos comerciales, como por ejemplo el camarón y la del atún (tanto industrial como artesanal), por la línea de productos que presentan para los mercados nacional e internacional. Tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3.2. Datos de producción de Pesca en el Ecuador

Kilogramos								
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Manta	5.610.192	17.167.617	18.402.569	17.602.014	20.021.2016	23.243.795	18.785.989	120.833.392
Anconcito	2.143.199	5.227.624	6.584.845	4.169.655	5.981.566	7.014.729	4.609.667	35.731.285
Santa Rosa	599.405	1.233.539	1.634.702	3.724.085	2.327.193	3.388.017	2.586.881	15.493.792
Esmeraldas	157.787	843.131	1.159.997	1.573.853	2.407.578	3.020.124	2.882.324	12.044.795
Puerto López	48.178	212.846	388.508	526.158	359.984	536.816	988.784	3.061.274
Pedernales	6.926	78.388	75.670	150.828	206.009	382.629	4429.965	1.330.414
Muisne	-	-	72.011	182.418	118.206	233.550	212.587	818.741
Puerto Bolívar	6.359	5.927	31.786	25.530	7.673	35.864	17.403	130.543
Bha. Caraquez	104	9274	1.345	2.532	7.870	523	1.371	14.669

Fuente: (VMAP, 2014)

Conforme a la información mostrada en la tabla se evidencia que Manta es la ciudad que mayor producción por kilogramos tiene, considerando que para el 2013 obtuvo una cantidad de 18.785.989 kilogramos en productos del mar, seguida por Anconcito la cual tuvo una producción de 4.609.667 kilogramos. Tomando en cuenta que las aguas ecuatorianas son ricas en recursos ictiológicos, y se los puede aprovechar ventajosamente. De igual forma se establece la producción en el gráfico a continuación:

Figura 3.1. Datos de producción de Pesca en el Ecuador

Fuente: (VMAP, 2014)

Conforme a la información presentada anteriormente en el gráfico, se evidencia de manera porcentual que el 64% de la producción se encuentra a cargo de Manta, mientras que Anconcito ocupa el 19% de la producción y extracción de recursos marinos y el 8% está a cargo de Santa Rosa; evidenciando que Manta es la ciudad con mayor producción y extracción de diversas especies marinas, las cuales se encuentran destinadas a la explotación.

3.1.2.2. Exportaciones de mariscos desde el Ecuador

El sector de la pesca, es muy productivo debido a la gran riqueza ictiológica del país, considerando que la extracción de estos recursos se realiza a gran escala, además de que varias de las provincias y ciudades de la costa ecuatoriana desarrollan la pesca como una de las principales actividades económicas y comerciales.

De acuerdo a esto los valores de la cantidad de productos que exporta el Ecuador hacia diversos países del mundo, se muestra en la siguiente tabla a continuación:

Tabla 3.3. Exportación de mariscos desde el Ecuador por producto 1/2

Código	Descripción del producto	Valor exportada en 2011	Valor exportada en 2012	Valor exportada en 2013	Valor exportada en 2014	Valor exportada en 2015
'030389	Pescado congelado, nep	0	0	14166	19731	19559
'030369	Pescado congelado de la Bregmacerotidae fam., Eulichthyidae, Gadidae, Macrouridae, Melano	0	0	18869	17683	8825
'030342	atunes de aleta amarilla congelados, excluido filete, hígado, huevas y	1123 2	1299 8	22713	22700	8455
'030366	Merluzas, congelados	0	0	12792	14913	8028
'030343	listados o bonitos de vientre rayado congelados, exc. filete, hígados,	2890 0	1776	1454	7747	7458
'030357	Peces espada, congelados	0	0	3180	3921	6203
'030339	los demás pescados planos congelados, excluido filetes, hígados, hueva	9976	8582	8544	12785	4495
'030353	Sardinias, sardinelas y espadines, congelados	0	0	1349	195	3575
'030354	Caballas, congelados	0	0	1941	2946	3346
'030344	Patudos o atunes ojo grande Thunnus obesus, congelados	8989	1614	5072	3521	1505
'030334	Rodaballos, congelados	0	0	2255	3352	1281
'030341	albacoras o atunes blancos congelados excluido filete, hígado, huevas	1863	1950	464	23	856
'030381	Escualos congelados	0	0	501	485	807
'030329	los demás salmonidos congelados, excluidos filete, hígado, huevas y le	732	1805	1161	2060	596

Tabla 3.3. (Cont)**2/2**

'030349	los demas atunes congelados, excluido filetes, higados, huevas y lecha	1082	896	922	652	485
'030390	Hígados, huevas y lechas	0	0	41	69	185
'030324	Bagres o pez gato, congelados	0	0	458	57	9
'030325	Carpas, congelados	0	0	380	0	0
'030326	Anguilas, congelados	0	0	154	0	0
'030319	Salmones del Pacífico Oncorhynchus gorbuscha, Oncorhynchus keta, Oncorhynchus tshawytscha	0	775	196	18	0
'030321	truchas congeladas, excluidos los filetes, higados, huevas y lechas.	0	0	0	0	0
'030323	Tilapias, congelados	0	0	258	0	0
'030331	halibut congelado, excluido filetes, higados, huevas y lechas	0	198	0	0	0
'030332	sollas congeladas, excluido filetes, higados, huevas y lechas.	0	0	0	0	0
'030333	lenguados congelados, excluidos filetes, higados, huevas y lechas.	0	1	7	0	0
'030345	Atunes comunes o de aleta azul Thunnus thynnus, congelados	0	0	53	0	0
'030384	Lubina congelada	0	0	6	3	0
'030355	Jureles, congelados	0	0	136	68	0
'030361	Pescado congelado (excepto los filetes y demás carne de pescado de la partida 0304) : Pez	1653	1576	0	0	0
'030362	Pescado congelado (excepto los filetes y demás carne de pescado de la partida 0304) : Pez	0	16	0	0	0
'030371	sardinas, sardinelas , espadines congelados, excluido filete, higados,	559	536	0	0	0
'030374	caballas congeladas, excluido filetes higados, huevas y lechas.	1256	1075	0	0	0
'030375	escualos congelados, excluido filete, higado, huevas y lechas	341	107	0	0	0
'030376	anguilas congeladas, excluidos filetes higados, huevas y lechas	56	0	0	0	0
'030377	robalos congelados, excluidos filetes higados, huevas y lechas	2	0	0	0	0
'030378	merluzas congeladas, excluidos filetes, higados huevas y lechas.	1123	5143	0	0	0
'030379	los demas pescados congelados, excluidos filetes, higados, huevas y le	3891	5109	0	0	0
'030380	higados, huevas y lechas de pescados, congelados.	4	1	0	0	0
		48	31	0	0	0

Fuente: (TRADE MAP, 2015)

Conforme a la información expuesta anteriormente en la tabla se evidencia que el mayor producto de exportación en los últimos años es el pescado congelado situándose en el primer

lugar en el 2015, con una cantidad exportada en ese año de 19.559 millones de dólares en ese año, demostrando que este producto tiene gran acogida en el mercado internacional; además de que su exportación se ha mantenido de cierta forma estable, ya que a consideración del 2014 para el 2015 su exportación decayó en un 2%, sin embargo sigue manteniéndose en comparación de los demás productos, en los cuales la exportación de estos decayó notablemente con un 30% aproximadamente. Por ello se establece que estos si tienen acogida en el extranjero.

3.2. Presentación y análisis de resultados

3.2.1. Caracterización e identificación de la situación actual del sector

Para el desarrollo del modelo de clúster es indispensable analizar la factibilidad de la implementación del mismo, de un clúster para la exportación de mariscos congelados desde la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, por ello se desarrolló el análisis FODA, el cual establece la situación actual de la asociación de mariscos.

3.2.1.1. Diagnóstico de ventajas existentes

Ventajas dentro del sector

- Existencia de entidades que brindan apoyo técnico a personas o asociaciones para diseñar y fomentar procesos que dinamicen el sector pesquero dentro del país, brindándoles de tal forma asesoría, diseño de proyectos, capacitación, organización de eventos y ferias empresariales para darse a conocer, entre otras actividades que son de gran ayuda al personal interesado.
- Existen diversas facilidades logísticas para el sector.

3.2.2. Diagnóstico situacional de la Asociación

Para el análisis interno se ha considerado el Mercado conocido como “17 de diciembre” donde internamente funciona el mercado de Mariscos “10 de noviembre”, la cual cuenta actualmente con 36 socios anexo 1, mismos que desarrollan esta actividad en conjunto, a pesar de ello dicha asociación cuenta con diversos problemas que no los han permitido desarrollarse adecuadamente, entre los principales se denotan:

- Comercio informal
- Financiación realizada por recursos propios

- Falta de información
- Falta de capitación
- Su ubicación está dentro de la zona urbana

Además de que esta no cuenta con una misión ni visión, mucho menos con una base de datos la cual permita tener información clara y concisa de las actividades que se realizan dentro de la Asociación de Mariscos “10 de noviembre”, también se destaca que a pesar de contar con productos frescos no cuentan con una infraestructura adecuada en su totalidad para conseguir su desarrollo, sin embargo se preocupan de que los productos se encuentren en óptimas condiciones y mantengan la calidad deseada por los clientes.

La asociación comercializa las siguientes variedades de mariscos: Langostino, Camarones, Almejas, Pulpo, Calamar, Atún, Picudo, siendo los más importantes, también comercializan mariscos en sus variedades que son de consumo local.

En cuanto a la producción desarrollada en el Mercado de Mariscos “10 de noviembre”, se obtienen la siguiente información:

Tabla 3.4. Datos de producción Mercado 10 de Noviembre

Especie	Mínimo		Máximo		Diferencia entre el precio mínimo y máximo	
	Precio x libras	Cadena	Precio x libras	Cadena	En dólares	Porcentaje
Langostino	5.00	Mercado 10 de noviembre	7.00	Mercado 10 de noviembre	2.00	40%
Camarones	3.50	Mercado 10 de noviembre	4.50	Mercado 10 de noviembre	1.00	29%
Almejas	2.00	Mercado 10 de noviembre	2.50	Mercado 10 de noviembre	0.50	25%
Pulpo	2.30	Mercado 10 de noviembre	3.00	Mercado 10 de noviembre	0.70	30%
Calamar	1.00	Mercado 10 de noviembre	3.00	Mercado 10 de noviembre	2.00	20%
Atún	1.30	Mercado 10 de noviembre	1.80	Mercado 10 de noviembre	0.50	38%
Picudo	3.00	Mercado 10 de noviembre	5.00	Mercado 10 de noviembre	2.00	67%

Fuente: (Mercado 10 de noviembre, 2016)

Conforme a la información expuesta en la tabla se evidencia los productos que son de mayor comercialización dentro de la asociación de mariscos, además de que cuenta con el costo máximo y mínimo de cada uno de los productos. Es así que se determina que los langostinos son el producto de mayor costo por libra, sin embargo, el producto de mayor consumo es el picudo el cual tiene un costo medio, pues ocupa el 67% de la comercialización.

3.2.2.1. Proceso Administrativo

El proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas necesarias que se llevan a cabo el desarrollo de una actividad determinada, se basa en el cumplimiento de objetivos para satisfacer las necesidades cambiantes de la sociedad. (GEOPOLIS, 2011)

Es decir que el proceso administrativo hace referencia los pasos y etapas indispensables para llevar a cabo una actividad específica, con el objetivo de cumplir con las metas comunes y la optimización de recursos.

Los pescadores de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, llevan a cabo dicha actividad económica mediante la perspectiva que tienen sus negocios, además de considerar los diversos problemas para desarrollarlo; lo cual ha generado en los productores ciertas inseguridades que han obligado a los mismos, a visualizar metas más grandes y especializarse en la extracción de recursos del mar, con la finalidad de poder exportar sus productos hacia mercados extranjeros obteniendo así gran reconocimiento a nivel nacional como internacional por la calidad de los productos.

Los pescadores de Santo Domingo de los Tsáchilas iniciaron sus negocios mediante la agrupación entre familiares, conocidos o amigos, estas asociaciones se han desarrollado de forma empírica, debido a que no cuentan con funciones específicas para cada uno de los colaboradores, frenando el correcto crecimiento y desarrollo de la asociación.

Otras de las falencias que presentan los pescadores (productores) es la falta de registros de los ingresos y gastos de cada una de las pescaderías, lo cual dificulta en pocos casos la identificación de la rentabilidad que obtienen después de la venta de sus productos, además de no contar con la maquinaria o instalaciones adecuadas para el proceso productivo.

3.2.2.2. Proceso Comercial

Según el estudio realizado se puede decir que el proceso de comercialización que efectúan los productores de Santo Domingo de los Tsáchilas se desarrolla de forma directa con los clientes, es decir del productor al consumidor, por lo cual el producto se ve expuesto en las gavetas o vitrinas de su negocio, de forma expuesta en los mercados, sin embargo, solo en ciertos casos los pescadores han logrado acceder a las grandes cadenas de supermercados, pero son muy pocos. Considerando la falta de la calidad y procesamiento de los productos, la

promoción adecuada y la maquinaria para el correcto procesamiento de los mismos, impidiendo de tal forma captar la atención de los clientes internacionales y aumentar su nivel de ingresos, cumpliendo así con las expectativas y exigencia cambiantes de la población de ágil, oportuna y eficiente.

3.2.3. Análisis FODA

El análisis FODA establece las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas evidenciadas a lo largo del desarrollo del proyecto, con la finalidad de que mediante la determinación de estas se planteen estrategias que reduzcan las amenazas y mejoren las oportunidades para la asociación.

Tabla 3.5. Matriz FODA

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La asociatividad genera reducción de costos en la materia prima. • Apoyo de instituciones de financiamiento para proyectos que impulsen el cambio de la matriz productiva. • Conocimiento técnico por parte de los pescadores. • Disponibilidad de productos. • Precios de productos accesibles. • Acceso a nuevas tecnologías más eficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • El producto es nuevo en el mercado. • Demanda mundial creciente para consumo de mariscos congelados. • Incremento de la capacidad de extracción. • Políticas gubernamentales favorables para la exportación. • Acceso a financiamiento público. • Los mariscos congelados están obteniendo rentabilidad en el mercado internacional. • Acceso a nueva tecnología más eficiente.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Los pescadores son inexpertos en el tema de exportación. • Falta de promoción y publicidad de los productos para obtener posicionamiento en el mercado. • Oferta limitada en cuanto a la demanda internacional. • Diversificación de productos baja. • Inexistencia de controles en los inventarios. • Bajo nivel tecnológico. • Discrepancia entre los pescadores implicados en el modelo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambiantes costos de producción. • Incremento de la competencia en el mercado internacional. • Complicación en la adquisición de servicios. • Demora en la expedición de certificaciones.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Gustavo Villao, 2016

3.2.4. Resultado de la aplicabilidad del clúster

De acuerdo al análisis situacional realizado con anterioridad se puede determinar que, dentro de la provincia, los pescadores aun no sienten confianza en implementar un modelo de clúster, debido a que desconocen el tema de asociatividad y existen muchos conflictos entre ellos. Considerando que existe rivalidad y competencia desleal entre los involucrados, lo cual impide que se desarrollen grupos asociativos en el sector.

Es por ello es indispensable desarrollar un trabajo arduo con los involucrados, con la finalidad de conseguir desarrollar la agrupación para poder representar una competencia fuerte en el mercado, debido a su tamaño y organización.

3.2.5. Operatividad del clúster

El principal objetivo de la implementación del clúster es mejorar la competitividad del sector, en este caso de los comerciantes de mariscos de Santo Domingo de los Tsáchilas, con la finalidad de que exporten mariscos congelados hacia el mercado español y a través de ello obtengan beneficios tanto económicos, sociales y productivos. Este desarrollo implica el desarrollo de los siguientes pasos:

Proceso analítico: Hace referencia al estudio objetivo del sector pesquero, de modo que se establezca la situación actual del mismo.

Proceso operativo: Este tiene como finalidad integrar el grupo a través de la confianza y estabilidad de las relaciones entre los integrantes.

La interacción entre el sector y las entidades de apoyo es indispensables para desarrollar adecuadamente el modelo, ya que a través de este se plantean estrategias que apoyen la correcta aplicación del clúster, la cual se ejecuta en cuatro pasos:

- Planificación inicial
- Consolidación del capital social
- Desarrollo de estrategias
- Gestión y aplicación

3.2.6. Modelo de cluster planteado

3.2.6.1. Base legal

Para el desarrollo de la asociación la base legal de esta se fundamenta en el establecimiento del valor agregado para los consumidores y así conseguir mayores beneficios para los conformantes de la asociación:

Tabla 3.6. Base legal

Constitución del Ecuador	Base Asociativa Legal		
	COPCI	PNBV	POLÍTICA COMERCIAL
Art. 276 y 139 Habla de la construcción de un sistema económico justo y democrático, reconociendo las asociaciones en todas sus formas	Art. 22. Reconoce a todas las formas de asociación que potencialicen el cambio de la matriz productiva	Objetivo 11. Dentro de las estrategias 6.2. y 6.3., habla de la contribución al fomento e impulso de las exportaciones a través de asociaciones empresariales	Política 3. Describe el fomento de la asociatividad e intercambio comercial para mejorar la inserción en el mercado internacional

Fuente: (MIPRO, 2013)

3.2.6.2. Razón social

Es imprescindible optar por el nombre correcto del clúster, ya que el mismo expresa claramente los servicios o productos que brinda, sin muchos intentos comunicacionales, con la finalidad de ganar posicionamiento en el mercado.

En base a esto es importante dar una razón social al clúster, por lo cual se plantea el nombre: asociación comercial de mariscos congelados o en inglés, “Commercial Association of Frozen Seafoods” (CAFSE).

3.2.6.3. Titularidad

En la mayor parte de los casos los modelos de clúster están conformados como sociedades anónimas, sin embargo, es imprescindible que se cuenta con la sugerencia de un profesional y jurídica, con el objetivo de establecer cuáles son los aspectos beneficiosos para todos y en base a ello se tomen las decisiones del clúster.

A continuación, se muestra la diferencia de titularidad, de modo que se establezca la más adecuada para el modelo de clúster establecido:

Tabla 3.7. Diferencia de Titularidad

SOCIEDAD ANÓNIMA (S.A. o C.A.)	COMPAÑÍA LIMITADA (C. Ltda. o Cía. Ltda.)
1. Se basa principalmente en el capital, es decir es capitalista.	1. Es una compañía societaria.
2. Sus acciones son negociables.	2. Sus acciones no son negociables.
3. Conformado por accionistas de capitales diferentes.	3. Conformado por accionistas que tienen el monto de sus aportaciones individuales.
4. No tiene un número máximo de accionistas.	4. Tiene un número máximo de accionistas.
5. Puede ser civil o mercantil.	5. Siempre es mercantil.
6. Necesita como base un capital de 1.000 dólares.	6. Necesita como base un capital de 500 dólares.
7. Al momento de constitución debe pagar el 25% de su capital.	7. Al momento de constitución debe pagar el 50% de su capital.
8. Debe tener un apoderado.	8. Comparecen todos los socios.
9. Es administrada por un presidente, el cual puede ser reemplazado en cualquier momento.	9. Solo se podrá cambiar de presidente según lo indique la ley.
10. Esta puede llevar un capital autorizado.	10. Esta no puede llevar un capital autorizado.

Fuente: (Superintendencia de Compañías Ecuador, 2012)

De acuerdo a la información recopilada se evidencia que para la constitución de la asociación se utilizará la denominación de sociedad anónima, ya que no tiene un límite específico de socios, mucho menos de capital para constituirla, además de que podrá capitalizarse inmediatamente después cada una de sus acciones.

Es así que el modelo de clúster se estructura como Sociedad Anónima, por ende, se deben realizar los trámites bajo esta modalidad.

3.2.6.4. Tipo de asociación

Direccionamiento estratégico

Misión: El Clúster de comerciantes de mariscos en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas tiene como misión exportar diferentes productos del mar congelados hacia el mercado español, manteniendo un compromiso de responsabilidad tanto social como ambiental en la comunidad.

Visión: Para el 2020 se plantea ser líder en el mercado español en cuanto a la comercialización de mariscos congelados, canalizando sus esfuerzos para competir con mercados internacionales y generar rentabilidad a todos los involucrados dentro del clúster.

Valores corporativos

Tabla 3.8. Valores y Principios

VALORES	PRINCIPIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad • Respeto • Honestidad • Solidaridad • Lealtad 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Competitividad • Mejoramiento continuo

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Gustavo Villao, 2016

Objetivos estratégicos

- Ofertar al mercado mariscos congelados, procesados bajo altos estándares de calidad, además de que sea un producto diferenciado permitiendo a la asociación posicionarse en el mercado.
- Contar con personal calificado en la producción y comercialización de mariscos congelados, orientados al crecimiento empresarial.
- Cubrir la demanda de los clientes, mediante el incremento de la producción bajo los estándares y requerimientos del mercado.
- Obtener reconocimiento en el mercado internacional, a través de productos de calidad, eficiencia en la productividad y calidad en los mariscos.
- Capacitar constantemente a los socios con la finalidad de mejorar su desempeño laboral y desarrollo de sus actividades, de manera que se optimice la producción de mariscos congelados ofertados por el clúster, obteniendo costos de oportunidad para los mismos y maximizar sus utilidades.

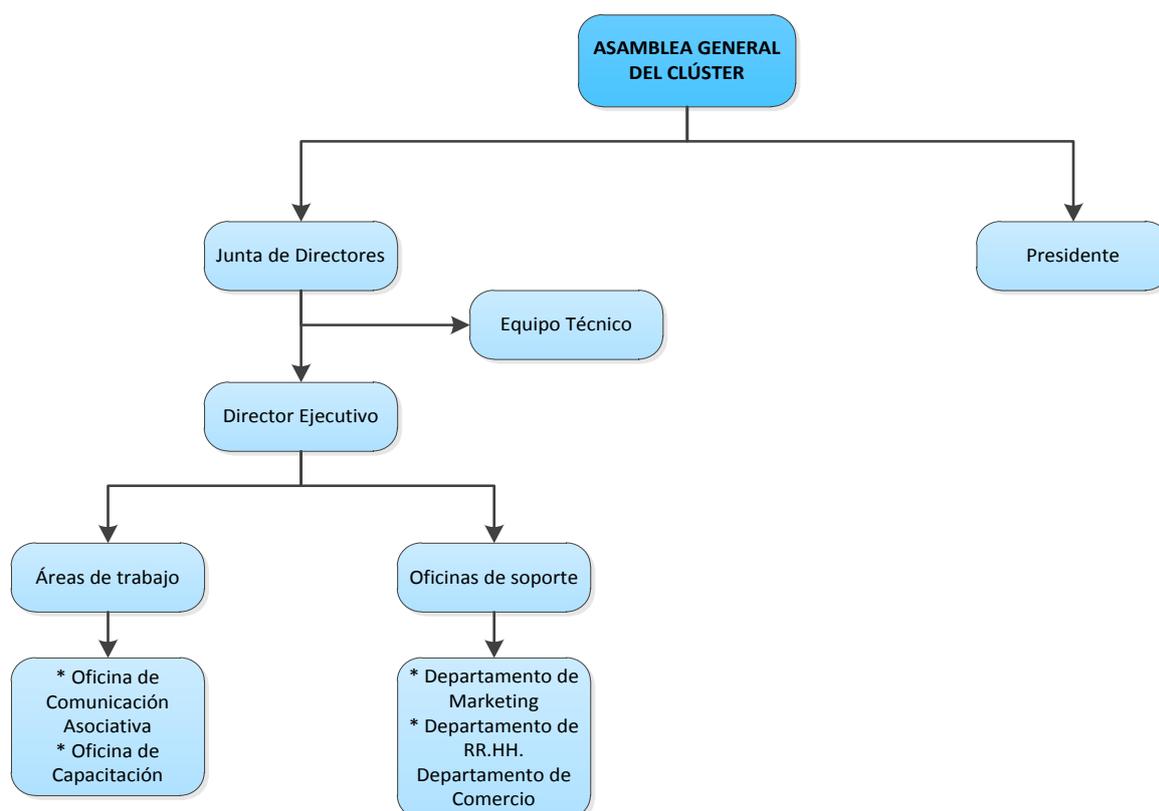
Estrategias asociativas

- Capacitar frecuentemente al personal a través de aportes de instituciones que conozcan sobre el tema.
- El uso de tecnología calificada permitirá obtener productos de calidad.

- Establecer lineamientos organizacionales flexibles y dinámicos que permitan un desarrollo en la innovación de los procesos productivos.
- Contratar personal especializado en comercio exterior para impulsar la exportación de los productos hacia el mercado español.

Organigrama estructural

Figura 3.2. Organigrama estructural del clúster



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Gustavo Villao, 2016

Establecimiento de funciones

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

Asamblea General del Clúster

Asisten a la Asamblea General todos los miembros que han cumplido sus obligaciones financieras con el clúster. Por lo general, cada miembro tiene derecho a un solo voto.

Presidente

- Convoca y preside la Asamblea.
- Celebra las reuniones ordinarias
- Aprueba la situación
- Nombra a la junta de directores
- Celebra las reuniones extraordinarias
- Modifica los estatutos de ser necesario
- Admite la inclusión o exclusión de los socios
- Delibera sobre las prórrogas del clúster
- Establece soluciones ante los problemas

Junta de Directores

- Administra el clúster
- Está constituida por un determinado número de miembros nombrados por la reunión ordinaria.
- Designa al Presidente y los vicepresidentes del clúster.
- Se convoca la Junta de Directores cuando el Presidente o la mayoría de los miembros lo consideran necesario.

El Director Ejecutivo

- Encargado de las operaciones cotidianas del grupo
- Promover y defender los intereses de todo el clúster
- Deberá tener experiencia comercial
- Experiencia en materia de exportaciones
- Aptitudes como organizador
- Conocer sobre la competencia
- Manejar temas de interés comercial

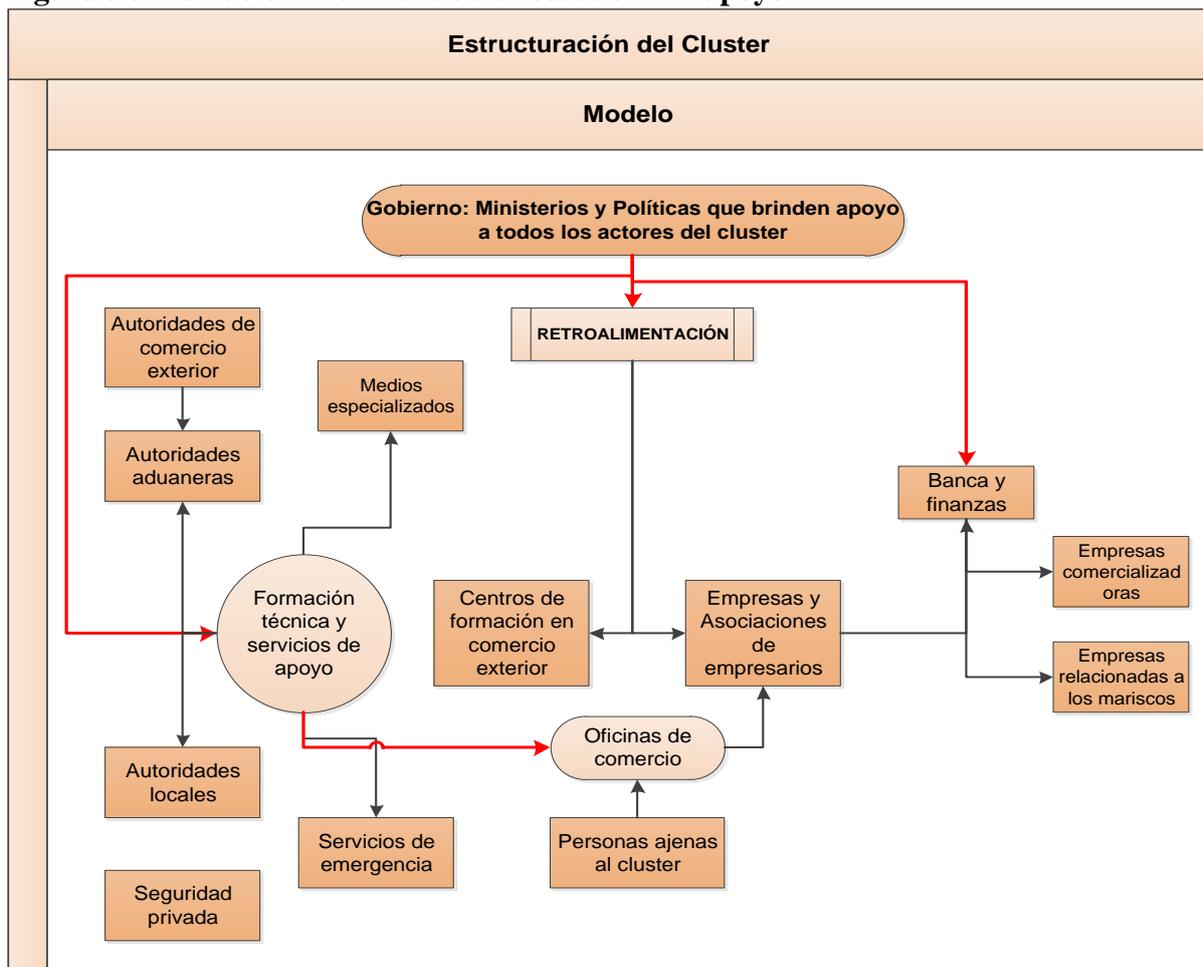
3.2.7. Cluster para la exportación de mariscos

3.2.7.1. Cohesión del grupo

La importancia sobre la aplicación del modelo planteado, conlleva la realización de una serie de actividades previamente establecidas, con la finalidad de que a través de estas se genere confianza y seguridad entre los comerciantes de mariscos, siendo este factor el principal, pues garantiza el éxito de la asociatividad permitiéndoles desarrollarse adecuadamente en cuanto a la exportación de los mariscos congelados hacia el mercado español.

A continuación, se establece de forma gráfica la conformación del cluster, el cual se encuentra basado en la relación del sector y el apoyo para su crecimiento.

Figura 3.3. Estructuración del clúster basado en el apoyo

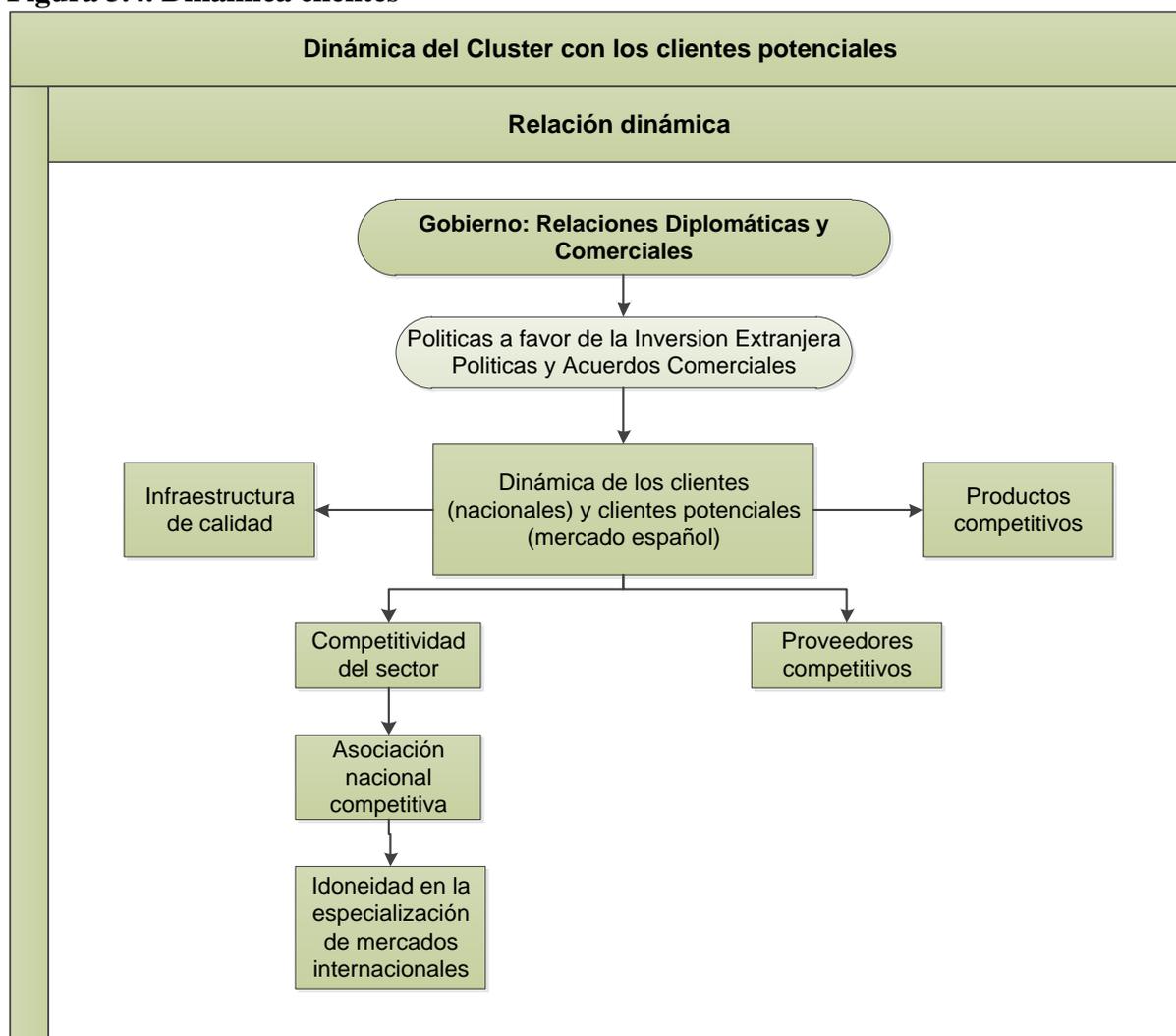


Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Gustavo Villao, 2016

Como se observa en el cluster se involucra al gobierno y se vincula el apoyo, de forma que a través de estos la aplicación del modelo sea la adecuada, permitiendo así a la asociación de mariscos actualizar y obtener conocimientos especializados en los productos de calidad, además de especializarse en el tema de exportación, desarrollando de tal forma un desarrollo estratégico y perpetuo, proveyendo de tal forma los productos de calidad y altamente competitivos en el mercado español.

Figura 3.4. Dinámica clientes



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Gustavo Villao, 2016

Dentro del modelo de clúster se interacciona la competitividad con la cooperación, la cual forma el núcleo competitivo de la Asociación de Mariscos, a través de esta se establecen las relaciones dinámicas expuestas anteriormente con los clientes nacionales y los potenciales del mercado español; permitiendo así a la asociación tener la capacidad de adaptarse a la flexibilidad del mercado y ajustarse a las necesidades de los consumidores.

3.2.7.2. Socialización

Actualmente entre los comerciantes de mariscos de Santo Domingo de los Tsáchilas, no existe confianza alguna, considerando que los mismos se consideran competidores directos unos de otros, además de que muchos afirman que esta competencia es desleal; por ende, no habían establecido estrategias de cooperación que les permitan trabajar en conjunto de forma que genere una ventaja competitiva para todos los comerciantes de mariscos.

Para socializar el clúster, es indispensable contar con líderes que organicen a todos los comerciantes, mediante diversas estrategias planteadas para la cooperación entre los mismos; además de que se consiga integrar a la mayor cantidad de comerciantes de tal forma que se consiga el apoyo de las organizaciones necesarias para la exportación al mercado español de mariscos congelados, el cual se encuentre orientado a garantizar el desarrollo social y económico de todos los involucrados en el proceso de aplicación del clúster.

En la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, existen varios comerciantes de mariscos, sin embargo estos no conocen la oportunidad que tienen de exportar estos productos de manera congelada hacia el mercado español, lugar en el cual son de gran aceptación; por ende a través del clúster se plantean estrategias a través de organizaciones gubernamentales que brinden capacitación y apoyo a los mismos; permitiéndoles impulsar la aplicación del clúster de comerciantes de mariscos congelados hacia el mercado español de modo que consigan establecer una base sólida y con seguridad de obtener éxito y rentabilidad en sus negocios.

3.2.7.3. Capacitación

Las capacitaciones y programas de formación para los involucrados dentro del clúster, es decir los comerciantes que van a exportar los mariscos congelados, con apoyo de diferentes instituciones interesadas en potencializar las mismas, a través del establecimiento de estrategias de intervención y comercio exterior, considerando aspectos que también los indica PROECUADOR.

Una vez que se establezca una base sólida y fundamentada mediante la confianza entre los comerciantes de mariscos, se plantea la ejecución del proyecto asociativo, el cual, se encarga

de identificar los problemas comunes y de igual forma dar soluciones pertinentes a los mismos, de esta manera se toma en cuenta cada uno de los aspectos fundamentales para el correcto desarrollo del clúster.

En la elaboración de este proyecto se deberá pedir la guía de las entidades de apoyo, de modo que la exportación de los mariscos congelados cuente con todos los requisitos indispensables y los certificados de calidad, permitiéndole de tal forma conseguir posicionamiento en el mercado español.

3.2.7.4. Financiamiento y mejora de la competitividad

Una vez que se ha elaborado el proyecto de asociatividad, se deberá exponer a consideración de las diferentes instituciones interesadas, de modo que se consiga el financiamiento de apoyo, para poder impulsar la exportación de mariscos congelados desde Santo Domingo de los Tsáchilas, mismo que se realiza con la finalidad de fortalecer y mejorar la productividad y competitividad de los comerciantes de este producto tanto nacional como internacionalmente, brindándoles así la oportunidad de optimizar los diferentes procedimientos para obtener un producto de calidad y que cumpla con los requerimientos de los clientes en el mercado internacional al cual se encuentra orientado.

Por ende, para dar cumplimiento a este procedimiento de la manera correcta, es indispensable establecer estrategias que generen y potencialicen a este sector, además de que consigan obtener una mejor ventaja competitiva con ayuda del clúster establecido, para ello se consideran los siguientes aspectos:

- Organización de las actividades laborales.
- Productos de calidad y con certificación.
- Utilización óptima de las materias primas.
- Diseño de estrategias de comercialización creativa y competitiva.

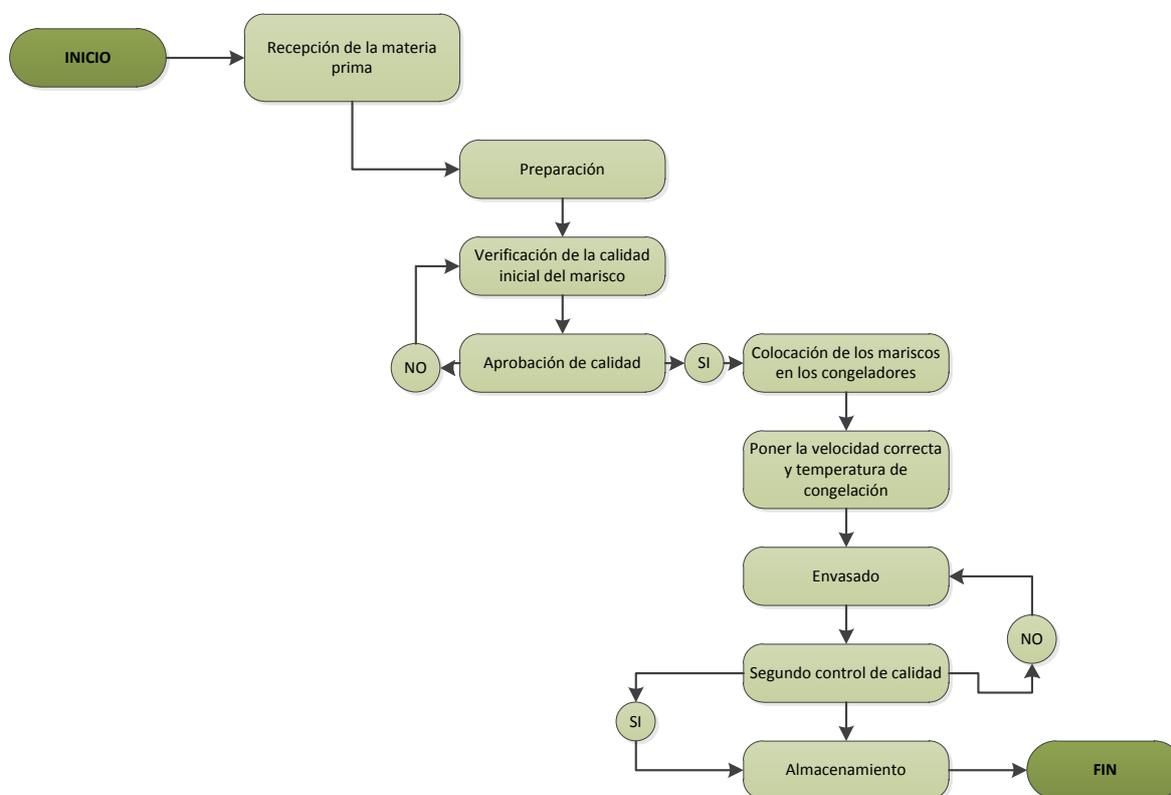
3.2.7.5. Especialización

La especialización se desempeñará como un proceso productivo el cual puede ser descompuesto a conveniencia de los comerciantes, considerando la división de las funciones

asignadas, en fases cada vez más segmentadas y existe un número suficientemente alto en cada una de esas fases, se puede obtener de esa manera rendimientos crecientes que no estarían asociados al tamaño de la asociación sino más bien a la oferta y calidad del producto que brinden las mismas.

La especialización de trabajo se encontrará realizada de tal forma que se separen y delimiten las actividades del proceso productivo entre todos los integrantes del clúster, tal como se muestra a continuación:

Figura 3.5. Proceso productivo



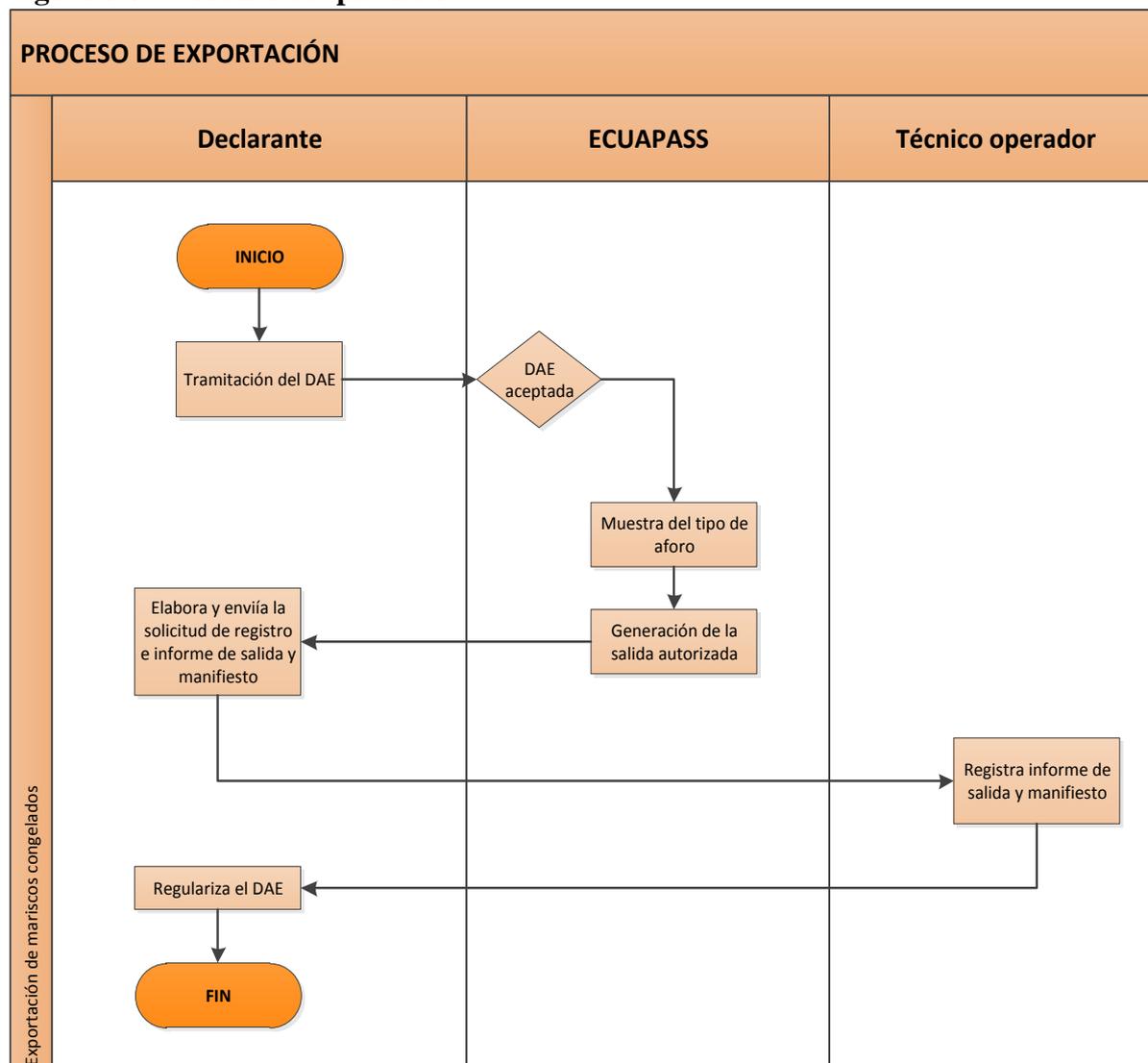
Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Gustavo Villao, 2016

El gráfico se expone de tal forma en cómo se desarrollará el proceso productivo de los mariscos hasta su congelación y empaquetado, para posteriormente proceder a la exportación mediante el clúster.

3.2.8. Proceso de exportación

Figura 3.6. Proceso de exportación



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Gustavo Villao, 2016

3.2.8.1. Descripción del proceso de exportación

Se inicia con la tramitación electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación definitiva (DAE) en el nuevo sistema ECUAPASS, la cual dentro de esta solicita que la información se encuentre respaldada por una factura o proforma, además de la documentación con la que se cuente previo al embarque, dicha declaración no es una simple intención de embarque sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante. (SENAE, 2013)

Los datos que se consignarán en la DAE son:

- Del exportador y/o declarante
- Descripción de mercancía por ítem de factura
- Datos del consignatario
- Destino de la carga
- Cantidades
- Peso; y demás datos relativos a la mercancía.

Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del sistema ECUAPASS son:

- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite)

Una vez aceptada la DAE, se procede a la verificación, de las unidades de carga junto a la DISV, para posteriormente, una vez confirmada la información la mercancía ingrese a Zona Primaria del distrito en donde se embarca, producto de lo cual el depósito temporal la registra y almacena previo a su exportación.

A través del portal Ecuapass, el exportador y/o Declarante se le notificará el canal de aforo asignado, los mismos que pueden ser:

Aforo Automático: La autorización de salida, autorización para que se embarque, será automático al momento del ingreso de la carga a los depósitos temporales o zonas primarias.

Aforo Documental: Se designará al funcionario a cargo del trámite, al momento del ingreso de la carga, luego de lo cual procederá a la revisión de los datos electrónicos y documentación digitalizada; y procederá al cierre si no existieren novedades.

En lo cual cualquier observación será registrada mediante el esquema de notificación electrónico previsto en el nuevo sistema. Una vez cerrada la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) cambiará su estado a salida autorizada y la carga podrá ser embarcada.

Aforo Físico Intrusivo: Se procede según lo descrito anteriormente adicional al proceso la inspección física de la carga y su corroboración con la documentación electrónica y digitalizada. (SENAE, 2013)

3.2.8.2. Mejora de los costos

A través del establecimiento del clúster una de las principales ventajas que se genera es la obtención de mejores precios en cuanto a la adquisición de materias primas e insumos, considerando que estos son unos de los principales rubros que se debe cubrir principalmente, además de que se pueden establecer tablas de pago de mano de obra de producción por volumen.

Con la implementación de tecnología más sofisticada se puede conseguir la reducción de los desperdicios resultantes del proceso productivo.

Finalmente, otra de las ventajas es que se puede adquirir financiamiento por parte de instituciones que impulsen y potencialicen la exportación de mariscos congelados al mercado español, además de tal forma adquirir financiamiento con tasas preferenciales evitando la pérdida de liquidez y mejorando el tiempo en el cual se plantea recuperar el capital.

3.2.8.3. Ventajas

Una vez que se realizó el desarrollo de las diferentes actividades para la utilización de los diferentes insumos y materia prima requeridos, se identificaron las principales ventajas que beneficiarían directamente al Clúster, mismas que se describen a continuación:

- Plazos de crédito más flexibles
- Descuentos mayores conforme al volumen de la compra.
- Capacitación del personal
- Descuentos por pronto pago.
- Conseguimiento de financiación.
- Apoyo de diversas instituciones
- Adquisición de ventaja competitiva en el mercado español
- Posicionamiento del producto en el mercado español.

3.2.9. Costo de las actividades previas a la implementación del clúster

A continuación, se realiza un análisis detallado de cada uno de los costos de las actividades realizadas para la aplicación del clúster.

Tabla 3.9. Costo de actividades del clúster**3/3**

SUBTOTAL DE	\$500.					\$0.0	\$0.0	\$0.0	\$0.0	\$0.							\$500.0
CONSTITUCIÓN	00	\$0.00	\$500.00	\$0.00	\$0.00	0	0	0	0	00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	0
						\$1,4											
TOTAL DEL	\$7,93	\$2,300.0		\$3,77	\$975.	50.0	\$95	\$95	\$95		\$150.		\$150.0		\$1,600.	\$10,23	
CLÚSTER	0.00	0	\$5,930.00	5.00	00	0	0.00	0.00	0.00		00	\$150.00	0	\$230.00	00	0.00	

Fuente: Investigación propia**Elaborado por:** Gustavo Villao, 2016

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

4.1. Conclusiones

- El estudio realizado al sector de los mariscos en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas nos ha permitido constatar que la actividad comercial de mariscos congelados está en etapa de crecimiento, aunque con desorganización y rivalidad presentan tendencias positivas a futuro. Incluso se ha hecho énfasis en que el Ecuador tiene ventajas de varias índoles ante otros países, pero sin embargo necesitamos que el país siga creciendo como exportador buscando nuevos mecanismos para mostrarse más competitivo en el mercado por lo que se dio a cabo la creación de un modelo de clúster para efecto.
- La mayoría de establecimientos que comercializan mariscos no tienen un concepto de Clúster el cual no ha sido socializado ni sensibilizado con los vendedores de mariscos dentro de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, y la misma no cuenta con el conocimiento para exportar sus productos, además de que no cuentan con la capacitación y manejo de temas de comercio exterior que les permita desarrollarse internacionalmente.
- España es un mercado potencialmente bueno para la exportación de mariscos congelados, no solo por los próximos acuerdos con la Unión Europea que se vienen a futuro; si no también, considerando que dentro de éste, los clientes consumen gran variedad de productos del mar, por ende, si se presenta un producto de excelente calidad y con todos los requisitos necesarios para su exportación se conseguirá posicionamiento en el mercado.
- La contribución de un modelo de clúster mejorará la ventaja competitiva de las empresas en el sector; permitiendo obtener a través de éste un cambio en los procesos de producción y en la economía de la provincia, logrando a su vez la creación de nuevas fuentes de trabajo mejorando la calidad de vida de todos los ecuatorianos.
- Un modelo de clúster nos permite dar una importante existencia de heterogeneidad entre las empresas que lo conforman; identificando las necesidades más comunes y lograr

obtener una cooperación más profundizada con organismos del sector, dando así más competencia en el mercado para enfrentar obstáculos y llegar a un solo objetivo.

- Finalmente, en base al proyecto desarrollado, hay que destacar la situación actual de la industria, es decir, que el hecho de que los exportadores hayan realizado agrupaciones aisladas para beneficios individuales y no colectivos; el desarrollo de un modelo de clúster se vuelva algo complicado. Aun cuando la economía globalizada da indicios a las uniones colectivas, y el hecho de la aplicación de modelos de clúster en otros países hayan sido muy beneficiosas en industrias parecidas, es por eso que un proyecto de esta índole sería la oportunidad perfecta para implementar un modelo de Clúster asociativo entre los comerciantes de mariscos de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, para exportar sus productos al mercado español.

4.2. Recomendaciones

- Se recomienda utilizar como principal estrategia para vencer las barreras limitadas; el trabajo asociativo un modelo de Clúster, de forma que se consiga la mejora de la posición competitiva y productividad de los comerciantes de mariscos dentro de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.
- En la actualidad existe un potencial para la exportación de mariscos congelados desde Santo Domingo de los Tsáchilas hacia el mercado español, considerando que este mercado es sumamente bueno, debido a que muchas personas adquieren estos productos, debido a la facilidad de adquisición, consumo, preparación y exquisitez del producto.
- Se recomienda realizar programas de exportación como lo hace PRO ECUADOR para transformar la matriz productiva mediante la generación de grupos asociativos que establezcan ventajas competitivas y mejoren la productividad en relación a los diversos sectores, de tal forma que se consiga reconocimiento y posicionamiento del producto ecuatoriano en mercados internacionales y con ello se adquiriera una mejor economía para el país.
- Es fundamental generar un vínculo de confianza entre los comerciantes del sector, la creación de confianza de los miembros se podrá lograr mediante la realización de

actividades conjuntas con el objetivo de identificar necesidades comunes y crear nuevas expectativas en los involucrados, basándose en el principio de solidaridad y cohesión en la dinámica que debe prevalecer en el grupo de modo que el modelo de clúster consiga su principal objetivo que es la exportación de mariscos congelados hacia el exterior.

- La división del trabajo provoca la especialización productiva, es por esto que se plantea realizar un modelo de clúster en la que los participantes realicen actividades del proceso productivo, den información en sus bases otorgando nuevos conocimientos entre los miembros de los grupos asociativos, lo que aporta directamente a la optimización de procesos y reducción de los costos de producción.
- Finalmente se recomienda realizar estudios de iguales características dentro de otros sectores, para potencializar sus economías; adquirir conocimientos, experiencias y virtudes de tal forma que se consiga desarrollar competitividad de las empresas generando beneficios importantes no solo a los involucrados, sino también a la sociedad en general dando oportunidades de desarrollo a la provincia y al país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcon, J. (2011). *Motorgiga*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2014, de Motorgiga: <http://diccionario.motorgiga.com/diccionario/transporte-por-carretera-definicion-significado/gmx-niv15-con195787.htm>
- Andrade, A. (2014). *Interempresas*. Recuperado el 9 de Enero de 2015, de Interempresas: <http://www.interempresas.net/Logistica/Articulos/123864-Clasificacion-de-los-almacenes.html>
- Arcos, C. (2003). *El reto de los emprendedores*. Quito : Fundación.
- Arcos, C. (2006). *A que te atreves*. Quito: Universidad Alfredo Pérez Guerrero.
- Arcos, C. (2008). *CLUSTERS COMO MODELO PARA ALCANZAR LA PRODUCTIVIDAD Y*. Quito : Universidad Andina Simón Bolívar.
- Arencibia, & Bermudez. (2005). *Evolución Històrica del Comercio Internacional*. La Habana: Félix Varela.
- Ballesteros, A. J. (2008). *Comercio Exterior: Teoría y práctica*. Murcia, España: Universidad de Murcia.
- CAN. (1997). Decisión 399. *Transporte Internacional de Mercancías por Carretera, sustitutoria de la Decisión 257*, (pág. 6). Lima-Peru. Obtenido de Comunidad Andna.
- Capeno, R. (29 de Octubre de 2013). Coordinadora Provincial del Instituto de Economía Popular y Solidaria. (R. Tarqui, Entrevistador)
- Company Brand Logo. (2012). *Free Vector Logo*. Obtenido de Hecho en Ecuador Logo: <http://logosfree.net/logo/hecho-en-ecuador-logo.html>
- Cornejo, E. (2003). *Introducción a los negocios de exportación*. Lima: San Marcos.
- Cumplido, K. (Octubre de 2014). Perfil del Consumidor. *Master in Business Administration in Marketing*. Caracas , Venezuela: Caribbean International University.
- Dosi, G. (2001). *Fuentes, procedimientos y efectos microeconómicos de la innovación*. Journal of Economic Literature.
- Feria del Mueble y el Hogar. (2014). Desde hace nueve años, una sociedad se unió para organizar ferias y vender su producción. *Feria del Mueble y el Hogar*. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- García, G. (Enero de 2013). *Economía para todos*. Obtenido de Gedesco: <http://www.gedesco.es/blog/definicion-de-productividad/>

- GEOPOLIS. (2011). *Proceso Administrativo*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/ques-proceso-administrativo>
- Grajales, G. (2012). *Estudio de Mercado y Comercialización*. Bogotá, Colombia: Ediciones CIRA.
- Grajirena Mitxeo, J., Gamboa Idigoras, I., & Molina Vicente, A. (2003). *los clusters como fuente de competitividad caso de la comunidad Autónoma del País Vasco*. Vasco.
- IM Internacionalmente. (29 de Marzo de 2013). *Transporte Internacional de mercancía por carretera, todo lo que debes saber*. Recuperado el 9 de Enero de 2015, de Internacionalmente, Comercio Exterior y Marketing: <http://internacionalmente.com/transporte-carretera/>
- Jalil, M. (2011). *transportedecargadepits*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2014, de [transportedecargadepits](http://transportedecargadepits.wordpress.com/2011/09/29/definicion-del-servicio-de-transporte-de-carga/): <http://transportedecargadepits.wordpress.com/2011/09/29/definicion-del-servicio-de-transporte-de-carga/>
- Laos, J. (2006). *Plan de Negocios: una herramienta fundamental para las empresa con miras a exportar*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Logistec. (2014). *Logistec*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2014, de Logistec: <http://www.revistalogistec.com/index.php/supply-chain-management/380-estrategia-logistica/1145-operadores-logisticos-un-mercado-en-crecimiento-y-especializacion>
- Loor, L. (08 de 05 de 2015). Mercado de mariscos 10 DE NOVIEMBRE. (G. Villao, Entrevistador) Santo Domingo de los Tsachilas: vision.
- López, C. (2011). *Gestiopolis*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2014, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/aca.htm>
- MADIEMP. (2012). *Gestión de Inventarios y Almacenes*. Recuperado el 9 de Enero de 2015, de Máster Universitario de Administración y Dirección de Empresas: http://gio.uniovi.es/documentos/assignaturas/descargas/MADE_Inventarios_y_Almacenes_Teoria.pdf
- Marshall, A. (1920; 1923). *principles of economy*. london: Ed. Aguilar, Madrid.
- Martínez, D. (2013). *Rutas para la exportación*. Colombia: Universidad del Norte.
- Mayorga, & Araujo. (1992). *Introducción a los negocios internacionales*. Lima: Universidad del Pacífico.
- MIPRO. (2013). *Plan estratégico Institucional 2011-2013*. Obtenido de http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/Plan_Estrat%C3%A9gico_2013.pdf

- Moreno, M. (2007). *Introducción a la Metodología de la Investigación Educativa*. México: Editorial Progreso.
- Moyano, J. P. (2006). Modelo de Clúster para la industria Tilapera Ecuatoriana. *Proyecto de Graduación previo a la Obtención del Título de Ingeniería Comercial y Empresarial*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Ochoa de Zabalegui, C. (2002). Los clusters y la competitividad en la sociedad de la información y el conocimiento. *VI foro de orientación Estratégica*. Vigo.
- Orozco, M., Jaramillo, C., López, J. E., & Cataño, B. (2013). Transformación de Transportes For CIA LTADA, como empresa de transporte en un Operador Logístico. *Monografía como requisito para optar por el título de Especialista en Logística Empresarial*. Medellín, Colombia: Universidad de Medellín.
- Perego, L. (2003). *Competitividad a partir de los agrupamientos industriales*. Argentina.
- Perez, J. A. (2010). *mailxmail*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2014, de mailxmail: <http://www.mailxmail.com/curso-comercio-distribucion-almacenaje-productos-1-2/equipos-manipulacion-almacenamiento-1-3>
- Porter, M. (1990). *the competitive advantage of nations*. Centroamérica: Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible.
- PROECUADOR. (2013). *Análisis del Sector Pesca*. Obtenido de Dirección de la Inteligencia Comercial e Inversiones: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2013_PESCA.pdf
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. Tabasco, México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Ruiz, S. (2011). *Énfasis Logística*. Recuperado el 9 de Enero de 2015, de Énfasis Logística: <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/19209-integracion-3pl-valor-agregado>
- Saabedra, C. (2011). *Plan Cameral de las Exportaciones*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2014, de Plan Cameral de las Exportaciones: <http://www.plancameral.org/web/portal-internacional/preguntas-comercio-exterior/-/preguntas-comercio-exterior/020dae59-959f-4cf9-a72c-91827ecb5e01>
- Salazar, A. (2008). *CERCES: Nación, Región y Empresas por la competitividad*. Colombia: Ministerio de Comercio Exterior.
- SENAE. (29 de Junio de 2013). *Proceso de Exportación*. Obtenido de <http://www.aduana.gob.ec/>
- Serret, D. (2011). *Estudio de la competitividad de los clusters*. Barcelona: Prentice Hall.

- Suarez, R. (2013). *Cibeles Logistics blog*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2014, de Cibeles Logistics blog: <http://cibeleslogistics.blogspot.com/search/label/2pl>
- Suzigan, W. (2006). *Política industrial y desarrollo*. CEPAL .
- TRADE MAP. (2015). *Lista de los productos exportados por Ecuador*. Obtenido de Estadísticas del comercio para el desarrollo internacionl de las empresas: http://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx
- Villagrá, F. (2011). *Empresa e iniciativa emprendedora*. España: Macmillan Iberia.
- VMAP. (2014). *Situación actual de la pesca Ecuador*. Obtenido de Viceministerio de Acuicultura y Pesca: <http://www.serviciometeorologico.gob.ec/wp-content/ForosClimaticos/Foros%20Nacionales/2014/IX%20Foro/SITUACION%20ACTUAL%20DE%20LA%20PESCA%20EN%20ECUADOR%20SRP-MAG.pdf>

ANEXOS

Anexo A. Entrevista



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS COMERCIO EXTERIOR INTEGRACION Y ADUANAS

La siguiente entrevista tiene como objeto recoger información sobre la investigación titulada **“CLUSTER PARA LA EXPORTACION DE MARISCOS CONGLADOS AL MERCADO ESPAÑOL DESDE SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS, 2015”**; con la finalidad de obtener datos que nos ayuden a realizar el proyecto, la misma que será de entrevista al **Sr. Luis Onofre Loor Vera** presidente de la Asociación de Mariscos “10 de noviembre” como máximo representante de dicha asociación.

- 1.- ¿Hace que tiempo se formó la Asociación de Mariscos “10 de noviembre”?
- 2.- ¿Hace que tiempo es usted presidente de la Asociación de Mársicos “10 de noviembre” y cada que tiempo realizan elecciones?
- 3.- ¿Cuántos periodos ha representado a la Asociación de Mariscos “10 de noviembre”?
- 4.- ¿Cuáles son los requisitos que se deben cumplir para llegar a ser presidente de la Asociación de Mariscos “10 de noviembre”?
- 5.- ¿Cuáles considera usted son las cualidades para ser un empresario exitoso?
- 6.- ¿Por qué tomó la decisión de formarse como empresario y mas no como empleado?
- 7.- ¿Aproximadamente cuantas toneladas de Mariscos frescos ingresan a la Asociación de Mariscos “10 de noviembre”?
- 8.- ¿Que productos ofrece la Asociación de Mariscos “10 de noviembre”?

9.- ¿Con cuántos socios empezó la Asociación de Mariscos “10 de noviembre” y en la actualidad con cuántos socios cuenta?

10.- ¿Cuáles son las mayores dificultades dentro de la Asociación de Mariscos “10 de noviembre”?

11.- ¿Que estrategias han implementado para lograr el desarrollo de la Asociación de Mariscos “10 de noviembre”?

12.- ¿Cuál es el objetivo a futuro de la Asociación de Mariscos “10 de noviembre”?

13.- ¿Que estándares de calidad aplican en la Asociación de Mariscos”10 de noviembre”?

14.- ¿El gobierno ha realizado alguna ayuda o aporte a la Asociación de Mariscos “10 de noviembre”?

Anexo B. Clusters y desarrollo local: El caso del distrito textil en Atuntaqui

Clusters y desarrollo local: El caso del distrito textil en Atuntaqui

Clusters and local development: the case of the textile district of Atuntaqui

César Paredes V.¹

Resumen

El de Atuntaqui es considerado un caso exitoso de desarrollo económico. El autor revisa la experiencia del distrito textil de esta ciudad de la provincia de Imbabura y concluye que el hecho representa, en realidad, un caso de sobre-especialización, debido a la ausencia de diversificación económica. Además, el autor reconoce que hay un sesgo urbano por parte de la municipalidad, a partir de lo que señala la necesidad de una aproximación territorial más amplia dirigida a la planificación de desarrollo local y regional que se enfoque en aspectos como escasez de agua, pobreza rural y explotación laboral femenina; lo anterior opuesto a la perspectiva que ignora los vínculos entre lo rural y lo urbano. En el artículo, el recuento exitoso de este caso es cuestionado al señalarse que los donantes exageran respecto del impacto económico del *cluster* textil. Atuntaqui es visto como un modelo entre las ciudades vecinas como resultado de reciente dinamismo económico. Quienes postulan políticas en esa localidad necesitan profundizar sus esfuerzos y tomar en cuenta las externalidades negativas que permiten concluir que los clusters no son la panacea para un rápido desarrollo industrial.

Palabras clave: distritos textiles, *clusters*, Atuntaqui, desarrollo económico local y regional, Ecuador.

Abstract

Atuntaqui is heralded as a local economic development success story. The author scrutinizes the experience of the textile industrial district in Atuntaqui in the province of Imbabura, and concludes that the district actually represents a case of overspecialization, given a lack of economic diversification. Moreover the author notes that the municipality has an urban bias, pointing out the need for a broader "territorial" approach to local and regional development planning that factors in issues like water scarcity, rural poverty and exploitation of female labour, as opposed to the current myopic view that ignores rural urban linkages. In the article the success story of Atuntaqui is downplayed, stating that donors exaggerated the economic impact of the textile cluster. Atuntaqui is viewed as a model by neighboring cities as a result of its recent economic dynamism. Local policy makers need to look deeper into these efforts, and also take into account negative externalities, concluding that clusters are not a panacea for quick industrial development.

Key words: textile districts, clusters, Atuntaqui, local and regional economic development, Ecuador.

1 Estudiante de la Maestría de Desarrollo local y territorio (FLACSO)

Clusters y desarrollo local: el caso del distrito textil en Atuntaqui

A pesar de las críticas que en ciertos espacios del mundo académico se han levantado, en contra de asumir a los *clusters* como la mejor estrategia que permitirá a nuestros países articularse adecuadamente al mundo globalizado, estos siguen siendo una opción, incluso para gobiernos progresistas como el ecuatoriano, quien, a través del Ministerio de Industrias y Productividad, se propone “[i]mpulsar, apoyar y motivar la realización de proyectos de asociatividad productiva, en sus diferentes formas: ‘clusters’, mecanismos de cooperación y redes empresariales; orientados a mejorar la competitividad de sectores o regiones específicas, permitiéndolas a éstas ganar competitividad, tanto en el mercado nacional como en el internacional”².

Pero, ¿qué son los *clusters*? Siguiendo a Porter, un *cluster* es cualquier agrupamiento de empresas caracterizado por su proximidad geográfica, la inter-conectividad y la dualidad de elementos comunes y complementarios, así como por la presencia de entidades externas que son clave para su desarrollo. De entrada, esta es una definición vaga, porque la escala geográfica del análisis es demasiado imprecisa, ya que en ella caben regiones de cualquier tamaño.

La falta de definición de conceptos como interconectividad, es otro elemento flojo en la definición de *cluster*, pues abarcaría cualquier cosa. En la definición tampoco se distinguen elementos de complementariedad y competencia entre empresas, tampoco toma en cuenta el hecho de que la presencia de entidades externas puede suponer consecuencias positivas y también negativas. (Pacheco-Vega, 2007)

A pesar de estos cuestionamientos los *cluster*, *distritos industriales* o *milieux*, (conceptos a los que asumo como sinónimos), son categorías de análisis que dan cuenta de un nuevo momento histórico en el crecimiento económico de los países. Según Vázquez-Barquero, en la actualidad “...los procesos de acumulación de capital y desarrollo están condicionados por un conjunto de factores claves que actúan sinérgicamente: la difusión de las innovaciones y el conocimiento entre las empresas y organizaciones, la adopción de formas más flexibles de organización de la producción, el desarrollo de economías de urbanización y la densidad del tejido institucional” (Vázquez Barquero, 2000).

Para Meyer-Stamer fue Marshall a fines del siglo XIX, quien primero destacó la importancia que tienen los *clusters* para comprender el desarrollo industrial, señalamientos que, en ese momento, no fueron tomados en cuenta, puesto que, para la época, lo que predominaban eran visiones basadas en conceptos como los de economías de escala, dejando de lado a las economías externas, que son la ventaja básica de los *clusters*; pero en 1980 ante el florecimiento de las PYME en Italia, el análisis de los *clusters* o conglomerados productivos adquirió mayor importancia. En 1990 Michael Porter publicó una de sus obras:

2 Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO, Suplemento Institucional publicado con el Diario *El Comercio* el 10 de mayo de 2009.

La ventaja competitiva de las naciones, en la que enfatiza la importancia que tienen los *clusters* para lograr la competitividad industrial, obra que tuvo gran impacto en el mundo industrial y en los gobiernos de la época (Meyer Stamer y Harmes-Liedtke, 2005)

Para Pacheco Vega, "La premisa básica de los beneficios colaterales que conlleva la aglomeración y proximidad geográfica entre grupos de empresas (tales como la difusión de conocimiento, el fortalecimiento de las relaciones y enlaces entre empresas tanto hacia delante como en los primeros eslabones de las cadenas productivas) sigue en boga en la actualidad, particularmente en la Unión Europea y en Estados Unidos de Norteamérica". (Pacheco-Vega, 2007).

Un elemento clave para explicar la presencia y competitividad de los *clusters* es la cooperación entre las pequeñas y medianas empresas que lo conforman; cooperación que según Meyer-Stamer se caracteriza por: acuerdos comerciales a largo plazo, el intercambio de información y la acción colectiva. Esto les permite a las PYME acceder a las ventajas de la economía de escala sin tener que incrementar los gastos fijos y responder a las oportunidades y cambios del mercado con mayor rapidez que sus rivales empresariales de mayor dimensión.

La cooperación entre las empresas del *cluster* les permite alcanzar eficiencia colectiva, como resultado de la agrupación de economías externas de los operadores y los beneficios de la cooperación, producto de la acción conjunta. En esencia, un conglomerado industrial no es diferente de una cadena de valor; por ello, en varios países los proyectos de *clusters* contemplan cadenas de valor regionales.

Una condición clave para alcanzar competitividad por parte de las empresas es la permanente innovación, entendida como lo anticipó Schumpeter en 1934: "cuando se habla de innovaciones se hace referencia a la producción de nuevos bienes, a la introducción de nuevos métodos de producción, a la creación de nuevas formas de organización o a la apertura de nuevos mercados de productos o factores"³. Este planteamiento lo complementa Vásquez-Barquero señalando que: "A diferencia de las propuestas de Schumpeter, la teoría del desarrollo endógeno entiende que estas mejoras incluyen tanto las innovaciones radicales como las incrementales, es decir, se trata también de los cambios ingenieriles en los productos, en los métodos y en las organizaciones que permiten a las empresas dar una respuesta eficaz a los desafíos que significa el aumento de la competencia en los mercados". (Vásquez-Barquero, 2000).

Las innovaciones en los procesos de producción de las empresas son una condición estratégica, puesto que "las interacciones entre cambio tecnológico, escala y alcance de las operaciones de las empresas y la introducción y difusión de las innovaciones, permiten obtener economías, internas y externas, de escala y economías de diversidad a todas y cada

3 Vásquez-Barquero Antonio, Desarrollo Endógeno y Globalización, en EURE *Revista Latinoamericana de Estudios urbano regionales*, 54.

una de las empresas del sistema o del *cluster*. Es decir, la introducción de innovaciones, que siempre son el resultado colectivo de la cooperación tácita de las empresas, genera aumento de la productividad y de la competitividad de las economías locales” (Vásquez-Barquero, 2000).

La evolución del concepto de *cluster* ha significado una modificación en cuanto a su paradigma central. Inicialmente los distritos industriales eran básicamente conglomerados localizados dentro de una región espacialmente definida, ahora se considera que el elemento

Inicialmente los distritos industriales eran básicamente conglomerados localizados dentro de una región espacialmente definida, ahora se considera que el elemento clave de un cluster es la transmisión de conocimientos.



clave de un *cluster* es la transmisión de conocimientos. Sobre esta consideración se postula que un *cluster* está conformado por una red de empresas que comparten conocimientos, que tienen formuladas relaciones de credibilidad y confianza, y que se encuentran apoyadas por una serie de instituciones y organismos que les permiten evolucionar y sostener una posición competitiva en el mercado. (Pacheco-Vega, 2007).

Los *cluster* atraviesan un ciclo vital de nacimiento, crecimiento, madurez y declive; los esquemas de interconexión entre las empresas, condición de existencia de estos conglomerados, es también el generador de los procesos de declive cuando se tornan demasiado complejos o generan progresivamente conductas de conservadurismo colectivo; que, en los momentos de declive, en vez de alentar la cooperación y la acción colectiva, generan comportamientos predatorios dentro y fuera del *cluster*.

“La principal desventaja de los *clusters* es que pueden recalentarse. Con el transcurso del tiempo pueden tornarse no competitivos debido a la intensa competencia y a los costos de material y mano de obra. La zona local depende en forma desproporcionada de una o dos industrias clave y por ello, el declive de éstas puede causar un impacto socioeconómico mucho mayor. Una lección importante a tener en cuenta es que la promoción de los *clusters* debe equilibrarse con iniciativas que fomenten la diversidad dentro del sector de las PYME”. (Meyer Stamer y Harmes-Liedtke, 2005).

No siempre funciona utilizar *clusters* para el desarrollo industrial regional. Con toda la promoción que se ha dado a las bondades de la proximidad geográfica y la formación de los *clusters*, se ha dejado de lado un análisis crítico de los aspectos negativos de dichas aglomeraciones. Los *clusters* no son la fórmula mágica para un crecimiento económico y desarrollo industrial, regional sustentable (Pacheco-Vega 2007). Uno de los aspectos que hay que considerar, es que el incremento de la competencia entre empresas, impacte negativamente en la búsqueda de clientes finales, como también en la disponibilidad de mano de obra calificada o no.

Atuntaqui:**¿una experiencia de desarrollo local dinamizada por un *cluster* textil?**

Meyer Stamer y Harnes-Liedtke en un trabajo encargado por el BID sobre cómo promover *clusters*, los definen como una aglomeración territorial de industrias estrechamente relacionadas entre sí, y afirman que, en su mayoría, nacen debido a una coincidencia histórica⁴.

En el caso de Atuntaqui conglomerado textil ubicado en la provincia de Imbabura, su surgimiento no fue producto de una coincidencia histórica, caracterizada por el éxito de un empresario textil competente, iniciativa que luego es reproducida por otros empresarios que saben aprovechar las oportunidades que genera una concentración local de fabricantes de prendas de vestir, como relatan los autores al inicio del documento en mención. La tradición textil en Atuntaqui arranca con la entrada en funcionamiento de la Fábrica Textil Imbabura en 1925, no existen referentes anteriores, ya que no hay datos históricos que evidencien que, en lo que es hoy Antonio Ante, existieron obrajes y batanes (sí hay referencia de la existencia de obrajes en Otavalo). En poco tiempo, la Fábrica Textil Imbabura se convirtió en el principal centro textil del norte del país, empleando para el año de 1935 “entre obreros y empleados a más de 600 personas, lo que quiere decir que para la época por lo menos una persona por familia de Atuntaqui trabajaba en la Fábrica”. (Posso, 2008: 89).

La actividad textil empezó a declinar a partir de los años 60 del siglo pasado, la fábrica estuvo cerrada entre 1965-1966 producto de su liquidación en 1965 y la muerte del Técnico español José Vilageliú en manos de los trabajadores; posteriormente, la fábrica reabrió sus operaciones, pero ya no recuperó el vigor de antaño y, más bien, fue declinando sus actividades hasta su cierre definitivo en 1997.

Paradójicamente, el despido de buena parte de los obreros en 1965 fue una de las razones que explica el proceso de industrialización del cantón, varios de los despedidos empezaron a establecer pequeños talleres textiles artesanales para la elaboración de sacos de lana y talleres de confección de ropa de vestir, este fue el antecedente directo de lo que es hoy la industria textil en Antonio Ante, los nuevos productores, desde sus inicios buscaron mercados en Quito, Tulcán, Ambato y Huaquillas para la venta semanal de sus productos. Poco a poco, este sector fue extendiéndose y consolidándose, hasta convertirse en la principal actividad económica del cantón.

Para otros autores, el fundamento principal de un distrito industrial es la proximidad geográfica, condición que se cumple rigurosamente en el caso de la aglomeración textil de Atuntaqui, pero otros elementos claves para que una empresa se localice en una zona específica y logre una operación eficiente: mercados, materias primas, bajos costos de transporte; no han sido, en absoluto, condicionamientos que expliquen el proceso vivido en el can-

4 Meyer-Stamer, Ulrich Harnes-Liedtke, *Cómo promover clusters* (documento de trabajo).

tón Antonio Ante; puesto que los mercados hacia los que se direccionó la producción textil fueron: Quito, Tulcán, Ambato y Huaquillas; mientras que las materias primas siempre han provenido de ciudades distantes a Atuntaqui, como: Ipiales (Colombia), Quito o Guayaquil, lo que ha encarecido siempre los costos del transporte. Las razones que explican el surgimiento del distrito textil en Atuntaqui son, más bien, de carácter histórico, como el aprovechamiento de un conjunto de conocimientos, capacidades y destrezas aprehendidas en la fábrica textil Imbabura y la necesidad de crear emprendimientos productivos que den salida a graves problemas sociales y económicos, producidos a partir de la declinación de ese centro textil.

El fortalecimiento del distrito industrial, una de las metas del Plan Estratégico de desarrollo cantonal 2005-2009 del Gobierno Municipal de Antonio Ante

Uno de los insumos para la elaboración del Plan Estratégico fue la elaboración del Marco Lógico por ejes. En el caso del Eje Económico Productivo, el propósito planteado fue "Acrecentar el desarrollo económico productivo del cantón, basado en calidad, redes empresariales, servicios de apoyo, redistribución de la riqueza y bienestar de sus habitantes"⁵. El sector económico priorizado fue el Textil-artesanal; por lo que el grueso de las actividades previstas se concentró en este eje. Se propusieron: la conformación de redes, mediante el apoyo al asociativismo, la elaboración y ejecución de programas de capacitación en creatividad, innovación y diseño, elaboración y ejecución del Proyecto "Marca Ciudad", desarrollo de ferias textiles, la elaboración y aprobación del currículum educativo adaptado a la realidad (textil, confecciones y artesanal), así como la capacitación y mejoramiento de los procesos en textiles y confecciones, a través del centro de capacitación y asesoría técnica a empresarios y trabajadores.

Esta propuesta se empezó a implementar en el marco del activo apoyo del gobierno municipal a estas iniciativas, lo que ha dinamizado la actividad textil en Atuntaqui, las dos últimas administraciones municipales del ex Alcalde Luis Gonzalo Yépez y la del Alcalde actual, Richard Calderón (reelecto en abril pasado), han asumido un rol destacado en el proceso, no solo que ayudaron a crear condiciones físicas y de infraestructura para potenciar la actividad textil y de la confección, sino que, en los hechos, se convirtieron en los impulsores y dinamizadores de procesos que han transformado el rostro de la ciudad y la vida cotidiana de sus pobladores: Atuntaqui se ha convertido en una ciudad no solo industrial sino también comercial, puesto que los propietarios de talleres y fábricas han demoli-

5 Marco Lógico Indicadores y supuestos para la construcción del Plan Estratégico de desarrollo cantonal de Antonio Ante. Archivo electrónico de la Dirección de Participación y Desarrollo Humano del Municipio de Antonio Ante.

do sus casas o construido otras para ubicar modernos almacenes en los que se comercializa la producción textil y las confecciones elaboradas en la localidad.

El accionar del gobierno municipal se caracterizó por los serios esfuerzos desplegados para lograr la conformación de redes y lograr el asociativismo entre los productores textiles y de confecciones, lográndose que se conformen tres grupos de productores con los que se pretende demostrar que: “a través de del la asociatividad se puede optimizar materia prima, insumos, desperdicios a un cinco por ciento, e incrementar las ventas corporativas entrando en un proceso de competitividad⁶. El Municipio ha continuado impulsando, junto con la Cámara de Comercio y de Industriales, “la capacitación en creatividad, innovación y diseño, logrando que el centro de diseño de la Cámara de Comercio imparta a sus asociados cursos de patronaje, diseño y escalado; con lo que se busca la innovación en el diseño de prendas de vestir, y que en Atuntaqui no solo se haga réplica de diseños copiados especialmente de Colombia”. (Posso, 2008: 9).

El Municipio continúa siendo parte de la organización y el financiamiento de las Ferias textiles, lo que da como resultado “la realización de dos ferias (textiles, gastronómicas, artesanales) anuales, con un promedio de 60 000 visitantes por feria. El 60% de los sectores productivos involucrados en el desarrollo de las ferias de Agosto” (Posso, 2007; 10); eventos que dinamizan sustantivamente la economía cantonal y provincial. Se ejecutó también el Proyecto “Marca ciudad” mediante un plan de medios elaborado y aplicado para la promoción y difusión hasta el 2009, de los atractivos del cantón.

A los esfuerzos de los gremios empresariales para la capacitación de sus integrantes y de los trabajadores, se suma el apoyo municipal con la entrega de maquinaria textil a tres centros artesanales privados, en los que se busca capacitar a la mano de obra.

Se cumple, así, en Atuntaqui con una de las condiciones que favorecen al fortalecimiento de su distrito industrial, el avanzar en la conformación de un sistema institucional evolucionado y complejo caracterizado por la existencia de densas relaciones, que articulan a las asociaciones de empresarios y al gobierno local, lo que les ha permitido utilizar más eficientemente los recursos disponibles y mejorar su competitividad.

Se cumple, en Atuntaqui, con una de las condiciones que favorecen al fortalecimiento de su distrito industrial [conformar] un sistema institucional evolucionado y complejo caracterizado por la existencia de densas relaciones, que articulan a las asociaciones de empresarios y al gobierno local



6. Posso (2008), *Evaluación del Plan de Desarrollo Cantonal de Antonio Ante en relación al desarrollo productivo*: 9

Diversificación económica e integralidad: ¿el camino para construir el desarrollo local?

Es evidente el impacto que ha tenido el *boom* industrial y comercial en Atuntaqui al dinamizar la vida económica de la ciudad; pero –nos preguntamos–: ¿es posible asentar un proyecto de desarrollo cantonal únicamente en la producción y comercialización textil, pensando que éste *per se* mejorará la calidad de vida de la población y que incluso redistribuirá la riqueza, como se señala en el Marco Lógico al que citamos anteriormente?

Un viejo y conocido refrán popular señala: “No hay que poner todos los huevos en la misma canasta”. La sabiduría popular se aplica para el caso que nos ocupa, y debería ser tomado en cuenta por el gobierno municipal, para no centrar únicamente sus esfuerzos en promover un solo proceso. No se están aprovechando otras potencialidades del cantón, como la extensa y fértil llanura que desciende en una suave pendiente desde el cerro Imbabura hasta las riberas del río Ambi, lo que le permitiría producir una serie de productos de varios pisos ecológicos, para garantizar la alimentación de la población del cantón y para su comercialización en los mercados vecinos.

Aparentemente en el cantón no existen latifundios y, más bien, la tenencia de la tierra se caracteriza por la pequeña y mediana propiedad; existe una buena red de carreteras y caminos vecinales que comunican, en muy poco tiempo, a las parroquias rurales con la cabecera cantonal y con la capital provincial, todavía en el área rural está asentada el 47% del total de la población cantonal; es decir, existe la fuerza de trabajo suficiente para cultivar los campos. Los obstáculos aparentemente se centran en la falta de riego; al respecto no se ha investigado la estructura del riego del cantón, no se sabe si el agua es insuficiente o, como sucede generalmente, está concentrada en muy pocas manos. Éste es otro tema que debería abordar el gobierno municipal y las organizaciones campesinas, para buscar alternativas de solución.

Urge hacer una buena lectura del territorio, que permita identificar la forma cómo puede articularse la economía citadina con la rural, hay evidencias de que los sectores rurales están surtiendo de abundante mano de obra barata a la industria textil y de la confección asentada en Atuntaqui; es más, muchas empresas “descentralizan su gestión” encargando la producción a talleres familiares ubicados en las parroquias del cantón, e incluso montan con sus propios recursos módulos de confección de ropas en los domicilios de trabajadoras impedidas de trasladarse a las fábricas.

Hacemos estos planteamientos porque de la información que hemos recogido se empiezan a evidenciar algunos límites en el boom industrial y comercial; algunas iniciativas de la ONUDI, la CEPAL y el MIPRO de estructurar clusters no logran consolidarse; “[...] los esfuerzos por mejorar la productividad, competitividad y asociatividad, articulando a las cinco empresas textiles más fuertes asociadas como un cluster: Anitex, Panda,

Confe (propiedad del Alcalde actual) Samantha (quebró) aliados estratégicamente con Indutex productor de tela de Otavalo está tambaleando⁷⁷.

Hay visiones más críticas del proceso, que señalan que:

El problema actual de la economía de Atuntaqui es que está en crisis, el comercio está de capa caída, la crisis mundial va a afectar gravemente, hay problemas de seguridad en la zona comercial, no hay control de precios. Los comercios de Atuntaqui venden ropa de los países vecinos etiquetada como hecho en Atuntaqui, se vende, por ejemplo, ropa China, lo que afecta a la producción elaborada en Atuntaqui.

Colombia al devaluar su moneda abarata los costos de su producción textil lo que le permite competir en mejores condiciones con la producción de Atuntaqui. Se calcula que del 30 al 40 por ciento de los productores de Atuntaqui viajan a Ipiales a aprovisionarse allí de telas para la industria de la confección. La crisis actual ha originado que muchas empresas empiecen ya a despedir a sus trabajadores, por ejemplo, se conoce que Panda, una de las empresas más fuertes y consolidadas, está por cerrar. El gran ganador de este proceso es el propietario de una empresa textil, que aprovisiona de materia prima a la mayoría de pequeñas y medianas empresas de Atuntaqui, que ante las deudas de sus clientes asume en compensación instalaciones, maquinas, casas y propiedades de los deudores.

Otro factor que incide en la quiebra de las empresas son las condiciones de riesgo bancario, altos intereses y un exceso de confianza de algunos pequeños y medianos empresarios, que se endeudan por encima de sus capacidades económicas, y luego pierden. Muchos empresarios desesperados visitan a sus acreedores solicitando que no se hagan efectivos todavía sus cheques, pidiendo ampliación de plazos para los pagos.

Hay un bajón en las compras, se está sobredimensionando el número de visitantes a la última feria comercial, la Dirección Provincial de turismo desmintió el dato de que 140 000 personas visitaron Atuntaqui, señalando que únicamente el 14% de turistas que ingresaron en el último feriado a la provincia, visitaron Atuntaqui. Se calcula, entonces, que realmente visitaron la feria de Atuntaqui 30 000 personas; además el periódico *La Hora* (Edición para Imbabura y Carchi) recoge las quejas de los dependientes de los almacenes de confecciones que señalaron que la gente visitó Atuntaqui, pero no compró.

En consecuencia hay que dejar de sobredimensionar el *boom* comercial de Atuntaqui, se necesita realizar una lectura real de los procesos⁸

Probablemente ésta sea una visión muy negativa, producto del resentimiento de un ex Alcalde, devenido, de impulsor, en detractor del proceso, pero son señales que el Gobierno Municipal debería tomar en cuenta para la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo

7 Entrevista a Edmundo Andrade, concejal en funciones del gobierno municipal de Antonio Ante realizada el 6 marzo 1009

8 Entrevista a Gonzalo Yépez, exalcalde de Antonio Ante, período 2001-2005 (7 de marzo 2009).

Cantonal, proceso que, según el Concejal Edmundo Andrade se realizará después del proceso electoral.

Es necesario reconocer que el proceso industrializador de Atuntaqui se sostiene en base a la explotación inmisericorde de la fuerza de trabajo –básicamente femenina– que al estar vinculada a la confección de ropa, no precisa de mayor capacitación (las operarias ingresan a las industrias a cortar hilos, en poco tiempo aprenden en los talleres a confeccionar ropa). Otra evidencia de esta condición de explotación es la inexistencia de organización sindical en la ciudad:

El poder económico de los empresarios impone miedos al trabajador impidiéndole sindicalizarse, por lo que los dueños de los talleres están felices. Pero también la falta de educación hace que algunos trabajadores pidan al empleador que no los afilien al IESS. El tiempo de producción/hombre es de diez camisetitas por hora, por lo que se le paga \$200 mensuales, si produce más no gana más, sino menos. Solo dos empresas manejan bien al personal y obligan a aceptar la afiliación al seguro social a sus trabajadores. La movilidad de la fuerza de trabajo se produce por la actitud de los trabajadores que están buscando permanentemente un taller, una empresa que les pague un centavito más por prenda confeccionada⁹.

Conclusiones

La naturaleza del *cluster* textil de Atuntaqui no es el de un *cluster* forzado, la aglomeración de pequeñas y medianas empresas textiles especializadas en la elaboración de prendas de vestir, fue un proceso espontáneo de abajo hacia arriba, que ha permitido la constitución de lo que Pacheco-Vega definiría como un *cluster natural*, en el cantón Antonio Ante.

Es evidente que ante los intentos por promover la asociatividad entre los empresarios, sigue predominando la rivalidad y la competencia entre las PYMES textiles de Atuntaqui, competencia basada fundamentalmente en la subcotización de precios, antes que en la diferenciación de productos y, mucho menos, en la innovación.

No existen industrias complementarias al *cluster* textil, a excepción de los almacenes de venta de las confecciones y algunos locales de telas e hilos y otros material complementarios para la industria de las confecciones; partes y piezas esenciales como hilos, botones, cierres, broches, etc., son elaborados en otras latitudes, al igual que la maquinaria y otros insumos textiles.

El desarrollo de capacidades está basado en el aprendizaje en la práctica, y en sistemas de capacitación informales. En consecuencia, las condiciones de los factores de producción son desfavorables. Las pequeñas y medianas empresas del *cluster* textil producen funda-

⁹ Entrevista a Edmundo Andrade, Concejal en funciones del Municipio de Antonio Ante (6 de marzo de 2009).

mentalmente para el mercado local y nacional. No existe demanda de tipo sofisticado, en consecuencia, no es necesario para los empresarios encarar la innovación de sus productos.

El *cluster* de Atuntaqui inicialmente fue un proyecto de abajo hacia arriba, impulsado fundamentalmente por los gremios comerciales y artesanales textiles de la ciudad, posteriormente el gobierno local asume un rol promotor que jalonea a los empresarios a desarrollar iniciativas de asociatividad, superando la falta de cooperación de la cultura empresarial local, y a transformar radicalmente sus procesos de comercialización, convirtiendo a Atuntaqui en la sede de frecuentes eventos feriales para la comercialización textil, y en una ciudad comercial frecuentada, permanentemente, por compradores de otros lugares del país.

En el caso de Atuntaqui podría suceder que la proximidad geográfica entre las PYMES de la industria textil no ayude al crecimiento del *cluster* en Atuntaqui, sino que lo debiliten. Hay noticias (entrevista a Gonzalo Yépez exalcalde del Cantón) de un incremento en la tasa de fallo de algunas PYMES. La alternativa podría ser la localización en *clusters* diversificados de empresas que operen en industrias complementarias, lo que ayudaría a reducir las tasas de falla.

El proceso de desarrollo que ha experimentado el cantón Antonio Ante, está basado únicamente en el fortalecimiento de las actividades de la industria textil y de la confección, pero no tiene un correlato en el sector rural, al que se lo utiliza solo como proveedor de fuerza de trabajo barata. Estaríamos entonces ante un claro ejemplo de sobre-especialización, elemento que incidirá gravitantemente en los procesos de planeación del desarrollo local en el cantón, poniendo límites al proceso, ya que si la economía depende de un solo tipo de industria, las probabilidades de que ésta colapse, se incrementarán, cuando el sector textil tenga que enfrentar condiciones adversas.

En el proceso que se desarrolla en el cantón, es evidente la desconexión entre lo urbano y rural, no hay intención de generar encadenamientos productivos, la lógica municipal es la tradicional: implementar alguna obra pública en el campo, atender las demandas que pueden convertirse en conflictos, y concentrar todos sus esfuerzos en el área urbana; el escenario para el desarrollo es la ciudad, no el campo. Lo que evidencia la ausencia en el gobierno local, de una visión holística del desarrollo del cantón.

El reto para el gobierno local es el territorializar el desarrollo en el cantón, para superar la sobre-especialización textil de las PYMES actualmente existente; solo si se asume que el territorio:

[e]s un modelo social de relaciones entre los distintos actores locales y entre éstos y su entorno físico, sus recursos, su cultura, su historia, sus organizaciones, sus empresas y sus instituciones. Como tal, el territorio constituye un capital fundamental para el DEL+E, ya

El proceso de desarrollo del cantón Antonio Ante, está basado en el fortalecimiento de las actividades de la industria textil y de la confección, pero no tiene un correlato en el sector rural, al que se lo utiliza solo como proveedor de fuerza de trabajo barata.



que posee recursos humanos, naturales, sociales e institucionales, así como económicos y financieros¹⁰; [se podrá operar un viraje en el desarrollo local de Antonio Ante].

Si bien la literatura especializada señala que las Organizaciones sindicales “no suelen tener, por lo general, una presencia activa en las iniciativas de desarrollo económico local” (Albuquerque, 2008); los empresarios anteños no pueden seguir satanizando la posibilidad de la existencia de organizaciones de los trabajadores, por el temor a que pongan en riesgo un modelo de acumulación basado en la precarización del trabajo: al contrario, debe fortalecerse al capital humano, su nivel de formación, conocimientos, destrezas y habilidades en las diferentes actividades socio-económicas y emprendimientos en el territorio; teniendo como referente obligatorio el cumplimiento de los principios y derechos fundamentales en el trabajo establecidos por la OIT, para garantizar el empleo decente.

Bibliografía

- Albuquerque, Francisco (2008). *Centro Internacional de Formación OIT*, “Desarrollo Económico Local + Empleo, Material para Promotores”. Módulo 3, Ginebra-Suiza.
- Cámara de Comercio de Antonio Ante (2008) “Guía comercial Expo Atuntaqui”.
- Gobierno Municipal del Cantón Antonio Ante (2009). Encuentro Cantonal, Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal “Cada día avanzamos” (2005-2009)
- Meyer-Stamer Jorg, Ulrich Harmes-Liedtke (2005) “Cómo promover *clusters*, Mesopartner”, documento de trabajo, 08/2005, www.mesopartner.com
- Ministerio de Industrias y Competitividad MIPRO (2009) “Suplemento Institucional publicado con el *Diario El Comercio*”, que circuló el 10 de marzo de 2009.
- Pacheco-Vega, Raúl (2007). “Una crítica al paradigma del desarrollo regional mediante *clusters* industriales forzados”. *Estudios Sociológicos XXV*: 75
- Posso Fred, (2009). “Evaluación del Plan de Desarrollo Cantonal de Antonio Ante en relación al desarrollo productivo”. Atuntaqui: Tarea 3 SERDET
- Posso, Yépez, Miguel Ángel (2008) *Fábrica textil Imbabuna !La historia! y los acontecimientos más relevantes de Antonio Ante*. Grupo Seritex.
- Vásquez-Barquero Antonio (2000) “Desarrollo Endógeno y Globalización”. *EURE Revista Latinoamericana de Estudios urbano regionales del Instituto de Post-grado en estudios urbanos, Arquitectónicos y de Diseño*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.

¹⁰ Albuquerque (2008: 4).

Anexo C. Modelo de Clúster para la industria Tilapera Ecuatoriana

**“MODELO DE CLUSTER PARA LA
INDUSTRIA TILAPERA
ECUATORIANA”**

**Inge Behr Tacury¹
Juan Pablo Moyano Antepara²
Econ. Leonardo Estrada³**

¹ Ingeniera Comercial y Empresarial, esp. Sistemas de Información Gerencial 2006

² Ingeniero Comercial y Empresarial, esp. Sistemas de Información Gerencial 2006

³ Director de Tópico, Economista, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 1999, Magister en Docencia e Investigación Educativa, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2004. Profesor de ESPOL desde 1999

ABSTRACT

Exports in our country have become a key factor to compete in a modern economy, considering the capacity to compete as the main condition. In this document we'll explain the actual situation of the Ecuadorian Industry of Tilapia and develop a "Model of Cluster" for it, contributing at the same time with the national product's competitiveness, throughout strategies that emphasize the benefits that the cluster will bring for the industry.

Once the members of the Ecuadorian Industry of Tilapia are identified, and the role for each of them is defined, we'll show the information they generate. This information will let us establish the links that will connect the different sectors, such as the communication channels among them.

These are the members of tilapia industry in our country:

- Producers of required food for Tilapia
- Laboratories
- Cultivators
- Processing Plant
- Distributors
- Freight Forwarders
- Airlines
- Regulatory Entity

According to our paper, it is beneficial for our industry that its members gather their resources into a Cluster Model, in order to generate more information for the Regulatory Entity and for all the involved companies.

The Ecuadorian Industry of Tilapia lacks of a direct entity that promotes the production and export of the product (Ex.: Cámara Nacional de Acuicultura CNA for the Shrimp Industry in our country). This sector has emerged and developed itself without a supporting entity, nevertheless, the industry needs organization and it is demanding an institution that fights for the rights of the sector and looks up for benefits for them in every aspect.

RESUMEN

Las exportaciones en nuestro país se han convertido en un factor clave para competir en una economía globalizada. En este documento explicaremos la situación actual de la industria ecuatoriana de Tilapia y desarrollaremos un "Modelo de Cluster" para la misma, contribuyendo a la vez con la competitividad del producto nacional, a través de estrategias que enfatizan los beneficios que el Cluster le brindará a la industria.

Una vez que se identifiquen los miembros de la industria ecuatoriana de Tilapia y se hayan definido sus roles, detallaremos la información que los mismos generan. Esta información permitirá establecer los vínculos que conectan los conectan entre sí, y los canales de comunicación entre ellos.

Los miembros de la industria de Tilapia en nuestro país son :

- Productores de Balanceado
- Laboratorios
- Cultivadores
- Plantas Procesadoras
- Distribuidores
- Agencias de Carga
- Aerolíneas
- Reguladores

Es beneficioso para la industria el que sus miembros se agrupen en un Cluster, generando información para la entidad reguladora y para todas las compañías involucradas.

La industria ecuatoriana de Tilapia carece al momento de una entidad directa que promueva la producción y exportación de este producto (tal como lo es la Cámara Nacional de Acuicultura CNA para la industria camaronera). El sector ha surgido y se ha desarrollado sin esta entidad de apoyo, sin embargo, la industria necesita organización y demanda una institución que cumpla esas funciones.

INTRODUCCION

La aplicación de Clusters o agrupamientos industriales representa una estrategia que conlleva a fortalecer la estructura de comercialización de las industrias, permitiendo que las empresas trabajen conjuntamente y logren objetivos que individualmente no pueden conseguir, especialmente en lo que a mercados extranjeros se refiere.

Definición de Cluster

El Cluster se puede definir como una asociatividad de cooperación entre empresas, donde cada una, manteniendo su independencia jurídica y autonomía administrativa, acepta voluntariamente el ser parte de un esfuerzo conjunto con las otras empresas para lograr objetivos comunes. Estos objetivos pueden ser de diferente índole, por ejemplo: investigación y desarrollo de tecnologías para la industria en la que se desenvuelven, adquisición de cierto volumen de materia prima, acceso a un financiamiento, etc.

Características del Cluster

Los Clusters son fábricas de competitividad, pues tienen tres características:

- Están organizadas alrededor de clientes y usos finales, enfocando mejor las necesidades de los clientes que son el corazón de la ventaja competitiva.
- Crean mercados más eficientes y menores costos transaccionales (costos de búsqueda) para todos los participantes del Cluster y por ello dinamizan la productividad.
- Son centros de innovación, simultáneamente por la extrema rivalidad que se da en algunas áreas y por la cooperación fluida que se da en otras".

Objetivos del Cluster

Objetivos Generales

- Aumentar la productividad de las empresas y de las industrias a las cuales pertenece.
- Mejorar la capacidad de innovación de empresas e industrias, y por lo tanto, aumentar su productividad.
- Estimular la formación de nuevas empresas que amplíen y profundicen las ventajas aportadas por el Cluster.

Objetivos Específicos

Tomando en cuenta el tipo de industria que analizaremos, podemos listar los objetivos específicos que busca el Cluster para el mercado Tilapero ecuatoriano:

- Identificar necesidades comunes y lograr acuerdos de cooperación con los organismos del sector, las instituciones académicas, de desarrollo tecnológico, de capacitación en la industria, logrando a su vez la creación de nuevas fuentes de trabajo, estableciendo a su vez, vínculos institucionales para coordinar pruebas de laboratorio y de calidad.
- Registrar información de procesos, materiales y diseños técnicos, creando una base de datos documentada para el sector y generando un sistema adecuado para difundirla.
- Fortalecer la Tecnología de Información (TI) dentro del grupo de empresas agrupadas, fomentando la comunicación dentro del grupo y la fluidez del "feed back" de la información.

- Ubicar nuevas oportunidades de negocio, en los que pueda participar más de una empresa, explorando principalmente aquellos dirigidos a la exportación.
- Establecer programas de mejora continua para los procesos de las empresas productoras y proveedoras, realizando previamente los diagnósticos respectivos.
- Fomentar el benchmarking entre las empresas del sector, aumentando la competitividad en base a la información que será puesta en conocimiento a todos los integrantes de la industria, mediante la implementación del Cluster.

Consecuentemente podemos decir que los beneficios provistos por el afianzamiento del Cluster fomentarían la competencia y productividad de la industria, desarrollando un producto nacional que se ubicaría dentro de los más altos niveles de calidad y competitividad internacionales.

Origen y Desarrollo de la Tilapicultura en el Ecuador

La Tilapia ha sido introducida en forma acelerada en los países tropicales y subtropicales en todo el mundo. Se las conoce con el sobrenombre de "gallinas acuáticas", y son cultivadas mediante un proceso relativamente fácil, a pesar de la rusticidad para su manejo, alta adaptabilidad a diferentes condiciones del medio (en algunos casos aún las más extremas), fácil reproducción, alta resistencia a enfermedades y alta productividad. Generalmente son herbívoras aunque aceptan todo tipo de alimentos, tanto naturales como artificiales, incluyendo los producidos por intermedio de la fertilización orgánica o química.

En toda la América Latina el desarrollo del cultivo de la Tilapia fue tradicionalmente muy lento y mal orientado. Solo hasta 1990 con la implementación de la inducción sexual, tecnología y el alimento, se inician programas serios de producción comercial.

A diferencia de otros países, el Ecuador ya era un país acuicultor, líder mundial en la producción de camarón, especialmente en las provincias El Oro y Guayas.

Lamentablemente, en 1992 apareció el Síndrome de Taura que rápidamente se expandió y afectó los cultivos de la industria camaronera de la zona, agravándose la situación con la presencia de la Necrosis Infecciosa a partir de 1994, por lo que miles de hectáreas en piscinas (estanques) quedaron abandonadas, facilitando la introducción del cultivo de Tilapia como una alternativa en estas áreas, complementándose luego con el policultivo Tilapia y camarón a partir de 1995.

El año exacto de su introducción al Ecuador y procedencia es totalmente desconocido, únicamente se sabe que las primeras exportaciones hacia Estados Unidos (EU) se realizaron en 1993.

CONTENIDO

DESCRIPCION DE LA INDUSTRIA DE LA TILAPIA EN EL ECUADOR

El cultivo de Tilapia comenzó como una actividad marginal y sin tecnificación, y es debido a su alta rentabilidad que esta industria desarrolla su amplia cadena productiva, que va desde los laboratorios de larvas hasta quienes entregan el producto terminado al cliente final.

Empresas Integrantes de la Industria

Los principales actores que intervienen en la cadena productiva de la tilapia son los laboratorios (Hatchery), las piscinas de cultivo, las productoras de alimentos balanceados, las plantas empacadoras o procesadoras, las agencias de carga y los distribuidores o comercializadores. También debe incluirse el marco regulatorio dentro del cual se ha desenvuelto la industria hasta la actualidad, siendo las principales instituciones involucradas: el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad (MICIP), la Subsecretaría de Recursos Pesqueros, el Consejo Nacional de

Desarrollo Pesquero, el Instituto Nacional de Pesca (INP), la Dirección General de Pesca, el Municipio de la Ciudad, e inclusive aportes de universidades locales.

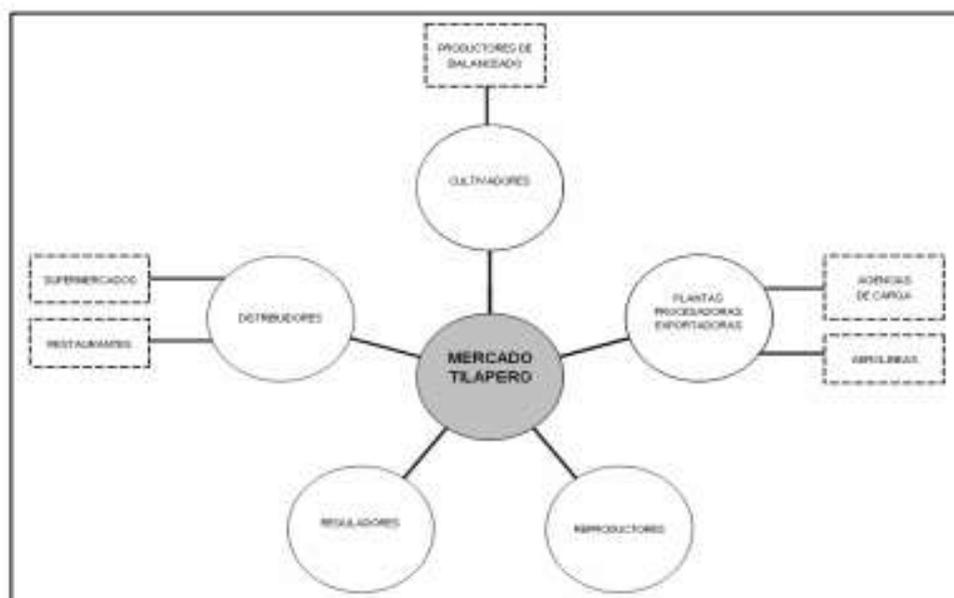
DESARROLLO DEL CLUSTER PARA LA INDUSTRIA TILAPERA ECUATORIANA

Información Generada

Una vez identificados los participantes de la industria tilapera ecuatoriana, y definidos los roles que cumplen cada uno de los involucrados que conformarán el Cluster, es necesario detallar la información que cada de los mismos genera, la cual servirá para establecer los vínculos que habrá entre los diferentes sectores, así como los canales de comunicación entre los mismos.

Podemos representar gráficamente a los involucrados en la industria tilapera ecuatoriana de la siguiente forma:

Gráfico 1.- Cadena de Valor de la Industria Tilapera



Fuente: Los Autores (IB/JPM)

A continuación, las tablas y relaciones que se forman con los integrantes del cluster de acuerdo al análisis realizado:

ANÁLISIS FINANCIERO DEL CLUSTER DE TILAPIA

Para poder analizar la factibilidad económica del Clúster de Tilapia, hemos proyectado una vida útil del proyecto de 10 años, tiempo para el cual se analiza el flujo de ingresos y egresos estimados.

Dentro de este flujo, se contempla el análisis de sensibilidad correspondiente, dentro del cual se considera la variabilidad que se pueda presentar en los ingresos o en los egresos proyectados, dando como resultado lo siguiente:

- La probabilidad que el proyecto tenga un VAN negativo es menor al 15% aproximadamente.
- El tiempo de renovación de los activos del proyecto es de 5 años, ya que se trata de un proyecto tecnológico, y la duración de los equipos de cómputo recomendada es de 5 años.

CONCLUSIONES

- ♦ El estudio realizado al sector tilapero nos ha permitido constatar que la actividad acuícola ecuatoriana se encuentra aún en etapa de crecimiento, presentando tendencias muy positivas a futuro. Incluso hemos hecho énfasis en que Ecuador tiene ventajas de varias índoles ante otros países en cuanto al cultivo de tilapia. Sin embargo, nuestro país necesita seguir creciendo como exportador y buscar nuevas técnicas para mostrarse más competitivos en el mercado, por lo que propusimos el cluster industrial para el efecto.
- ♦ Cualquier empresa afiliada al cluster gozará de capacitación constante en temas como producción, reformas tributarias, aduaneras y/o legales, aplicables en nuestro medio.

Anexo D. Los clusters como fuente de competitividad: EL caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco

Los clusters como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco*

JONE MITXEO GRAJIRENA
IDOIA IDIGORAS GAMBOA
AZUCENA VICENTE MOLINA

Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea

Recibido en junio de 2003; aceptado en septiembre de 2003

Resumen:

Los grandes cambios producidos en el entorno empresarial y, en especial, el fenómeno de la globalización, han provocado que desde las distintas administraciones públicas se propongan políticas industriales para la mejora de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. La constitución de Clusters Institucionales es una medida que ha contado con muy buena acogida.

En el trabajo tratamos de analizar la labor desarrollada por los clusters para mejorar la competitividad de sus socios. Para ello, primeramente planteamos el marco teórico de desarrollo de los clusters. Posteriormente, estudiamos los once clusters existentes en la Comunidad Autónoma del País Vasco y su contribución a las empresas.

Palabras clave:

Competitividad, cooperación, clusters, Comunidad Autónoma País Vasco, política industrial

Abstract:

The great changes that have taken place in the enterprise environment and, specially, the globalisation phenomenon, have made Public Administration to propose industrial politics for the improvement of small and medium firms' competitive. The constitution of Institutional Clusters is a measure that has been very good received.

In this paper, we try to analyse the tasks developed by the clusters to improve their partners' competitive. Therefore, in first place we present the theoretic setting of the clusters development. Secondly, we study the twelve clusters that there are in the Autonomy Community of the Basque Country, as well as its contributions to the enterprises.

Key words:

Competitive, clusters, Autonomy Community of the Basque Country, industrial politic

* Queremos agradecer a los responsables de los distintos Clusters del País Vasco por su amable colaboración en el último trimestre de 2002, que ha hecho posible la realización de este trabajo.

Ponencia aceptada y defendida en la XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica celebradas en Lugo en febrero de 2003

1. INTRODUCCIÓN

En el área de la Dirección de Empresas el estudio de la competitividad empresarial, sus causas y las formas de alcanzarlas constituyen una preocupación fundamental.

La competitividad se entiende como una realidad dinámica y comparativa con las demás empresas, es decir, es un rasgo de las empresas a través del cual aseguran su presencia en un mercado y/o incrementan su participación en el mismo en rivalidad con otras empresas.

Cuando se analizan los factores que influyen en la competitividad empresarial se consideran las variables macroeconómicas, las sectoriales y las de carácter intraempresarial.

Por parte de la Administración Pública existe un claro interés por tratar de impulsar aquellas acciones que puedan generar una mejora de la ventaja competitiva de las empresas que, a su vez, supondrá una mejora de la competitividad de la región en la que se encuentran. Entre estas medidas, la creación de clusters ha contado con muy buena acogida.

En el trabajo que presentamos tratamos de valorar la idoneidad de la política de creación de clusters, analizando su contribución a la mejora de la competitividad de las empresas. Para ello, primeramente hacemos un planteamiento teórico sobre el papel del cluster en la competitividad, para posteriormente exponer los resultados obtenidos tras la realización de un estudio sobre los once clusters existentes en la Comunidad Autónoma del País Vasco.

2. CONTRIBUCIÓN DEL CLUSTER DE EMPRESAS A LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES

2.1. Concepto de cluster

El término «cluster» fue acuñado por Porter en su estudio sobre la ventaja competitiva de las naciones (Porter, 1990), en el que consideraba que la agrupación de empresas y su correspondiente especialización en determinadas actividades productivas contribuía favorablemente sobre los cuatro polos del diamante que explica la ventaja competitiva¹.

No obstante, el concepto de la agrupación empresarial ya había sido estudiado por Marshall que en 1920 propuso el término «distrito industrial» para denominar a la agrupación en un territorio de pequeñas empresas de características similares, que tratan de mejorar su productividad como consecuencia de la división del trabajo entre las mismas (Marshall, 1920; 1923).

Posteriormente diversos autores han profundizado en su estudio, lo que ha generado una amplia variedad de términos, entre los que destacan los conceptos de sistemas productivos locales, *milieux*, *filières*, microcluster o redes de empresas.

Aun existiendo diferencias entre dichos conceptos², todos ellos comparten tres dimensiones básicas que las definen (Vila, Ferro y Rodríguez, 2000):

¹ Los cuatro polos de dicho diamante son: las condiciones de los factores productivos, las condiciones de la demanda, los sectores de apoyo y afines y la rivalidad y estrategias de las empresas del sector.

² Para conocer las diferencias entre estos conceptos puede consultarse Vila, Ferro y Rodríguez, 2000.

- Dimensión territorial: Las empresas están localizadas en un ámbito geográfico concreto, más o menos extenso o próximo.
- Dimensión sectorial: Las empresas están vinculadas a un sistema de valor industrial específico.
- Dimensión cooperativa: Las empresas mantienen relaciones de cooperación y de complementariedad entre ellas.

Debido a que no es objeto de este trabajo profundizar en dicha variedad terminológica y conceptual, utilizaremos el término cluster definido como una concentración geográfica de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí (Porter, 1999; p.199). Así, los clusters se extienden verticalmente en la cadena de valor incluyendo a proveedores e industrias auxiliares y lateralmente (horizontalmente o transversalmente) hasta la tecnología y sectores relacionados. Muchos además suelen incluir instituciones públicas, educativas (universidades, centros especializados de formación...), parques tecnológicos y servicios de información, reciclaje y apoyo técnico.

Un cluster representa una forma de agrupación diferente a la tradicional, por lo que no deben confundirse con otro tipo de agrupaciones como las asociaciones sectoriales (OCDE, 1999; p.85). Las principales diferencias entre un cluster y una asociación sectorial se recogen en la Tabla 1.

Tabla 1
Diferencias entre Cluster y Organización Sectorial

	Enfoque	Ámbito geográfico de actuación	Objetivo principal	Base de pertenencia
Organización sectorial	Sectorial	Divisiones Administrativas	Representación	Mismo tipo de producto y/o mercado
Cluster	Multi-sectorial	Determinado por el ámbito de relaciones interempresariales	Interrelación entre empresas, identificación y desarrollo de actuaciones conjuntas	Compartir procesos y/o bases de conocimiento en una cadena de valor

Fuente: Ochoa de Zabalegui, C.(2002, p. 5).

2.2. Contribución del cluster a la competitividad de las empresas

La principal ventaja de los cluster se deriva de su contribución a la mejora de la ventaja competitiva de las empresas que lo componen, que contribuiría, a su vez, a la mejora de la competitividad de la región en la que se sitúa.

Porter considera que ello se debe a las relaciones que surgen entre las empresas, que influyen positivamente sobre los cuatro vértices que determinan el diamante o rombo que explica la ventaja competitiva (Porter, 1999; p.219).

Además, la utilización de ámbitos territoriales más o menos limitados favorece la identificación de estos factores de competitividad y por lo tanto, la definición de políticas de actuación más específicas y operativas (Conejos y Duch, 1995; p.162)

Tratando de concretar algo más en los factores a través de los que se produciría dicha mejora competitiva, podemos citar las tres direcciones básicas de dicho proceso (Porter, 1999; p.219):

- Incremento de la productividad: Este incremento se produce como consecuencia de la especialización, de la complementariedad entre las actividades de las empresas participantes y del incremento del poder de negociación de las empresas, que reduce sensiblemente los costes de transacción.
- Promoción de la innovación, consecuencia de una mayor capacidad para percibir nuevas necesidades de los clientes y nuevas posibilidades tecnológicas, comerciales o productivas mediante la investigación conjunta.
- Creación de nuevas empresas, fruto de la reducción del riesgo y las barreras de entrada junto con la existencia de relaciones establecidas y clientes potenciales para las nuevas empresas.

A estos factores, podemos añadir otros nuevos factores relacionados con las características del entorno actual, en el que el conocimiento se ha convertido en un recurso estratégico esencial. Aunque el conocimiento (incorporado en las personas y en la tecnología) siempre haya sido fundamental para el desarrollo económico, es en los últimos años cuando se le reconoce de forma específica su peso relativo en el progreso y la competitividad, recalcando además que su importancia es creciente.

Entre estos nuevos factores destacaríamos:

- La contribución de los clusters a la circulación y creación de conocimiento entre las empresas participantes.
- Los clusters pueden ser la base para el fomento y desarrollo de estructuras educativas que mejoren la formación de los trabajadores.

Por ello, hoy en día, podemos considerar que una de las principales contribuciones de los clusters a la competitividad de las empresas se deriva de la aceleración de los procesos de aprendizaje (Arbonés, 2002).

Una de las principales características que definen el cluster es su dimensión cooperativa, tal y como se ha señalado anteriormente. No obstante, no debemos olvidar que muchas de las empresas siguen siendo competidoras.

En la actualidad y más concretamente entre las empresas miembros de un cluster, la competencia más interesante no es la competencia en precios, sino la que se produce como consecuencia de la capacidad innovadora de las empresas; es decir, la competencia derivada de la creación de nuevos productos, el desarrollo de nuevas tecnologías, la detección de nuevas necesidades, las nuevas formas de organización y gestión, entre otras (Ottati, 1996; p.90).

Según Ottati, este tipo de competencia no elimina el comportamiento cooperativo, sino que son dos conceptos intrínsecamente unidos, ya que el desarrollo de innovaciones no sería posible sin la cooperación de distintas empresas.

Por ello, alcanzar el equilibrio entre competencia y cooperación se convierte en uno de los factores clave para el éxito de un cluster.

En función de la proporción entre competencia y cooperación, podrán existir tanto situaciones en las que la relación entre competencia y cooperación sea equilibrada como situaciones en las que se impongan las fuerzas competitivas sobre las cooperativas o viceversa.

No obstante, esta necesidad de mantener un equilibrio entre competencia y cooperación, es considerada a su vez, como uno de los principales inconvenientes de este tipo de agrupaciones, ya que la existencia de desequilibrios constantes provocaría reacciones que podrían romper el funcionamiento del cluster (Ottati, 1996; p.93).

En definitiva, la competencia y la cooperación pueden coexistir porque se dan en diferentes dimensiones y entre diferentes participantes: la cooperación en ciertas dimensiones ayuda a mantener una adecuada competencia en otras (Porter, 1999; p.229).

Para garantizar el éxito del cluster se deben cumplir una serie de requisitos que se desglosan en dos grupos, por una parte aquellos directamente relacionados con la creación y composición del cluster y, por otra los relacionados con el entorno.

Así, con respecto a los primeros se debe señalar que el proceso de creación es complejo. Complejidad derivada principalmente de la existencia de diferencias culturales entre las empresas, que dificultan el establecimiento de políticas y actividades colaboradoras. Además, es necesaria la participación plena e igualitaria de todos los segmentos involucrados en el cluster, para lo que deberán percibir la existencia de valor añadido en el cluster y no presentarse situaciones de dominio de las empresas grandes sobre las pymes, ni de los fabricantes sobre los suministradores. También se debe considerar la labor a desarrollar por parte de la Administración Pública, que ejerce un papel fundamental en las etapas iniciales del cluster (identifica y define el cluster, pone en contacto a los componentes del mismo, financia las etapas iniciales, ayuda a definir una estrategia...).

En cuanto al segundo grupo de factores que contribuyen al éxito del cluster, se consideran la tradición industrial de la zona, un cierto grado de asociacionismo y la intermediación institucional, entre otros (Vila, Ferro y Rodríguez, 2000; p.97).

3. CLUSTER INSTITUCIONAL

Los grandes cambios producidos en el entorno empresarial y, en especial, el fenómeno de la globalización, han provocado que desde las distintas administraciones públicas se planteen políticas industriales para la mejora de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, que constituyen el entramado empresarial de muchas áreas geográficas. Además, conscientes de las ventajas que supone el agrupamiento de empresas en determinadas áreas, estas actuaciones institucionales para mejorar y generar las condiciones idóneas para el asentamiento de las empresas en su zona, tratan de fomentar y regular la formación de redes cooperativas, impulsar la eficiencia de los sistemas descentralizados, adecuar la formación de profesionales cualificados, acelerar el proceso de innovación tecnológica e implantar un sistema específico de financiación local (González Laxe, 1997; p.90).

En este sentido, aunque las actuaciones de política industrial han variado a lo largo del tiempo, en los últimos años, una medida con muy buena acogida es la constitución de Clusters Institucionales, ya que como señala Porter el desarrollo de unos clusters que funcionen bien es uno de los pasos esenciales en el camino hacia una economía avanzada (Porter, 1999; p.237). A través de los mismos se trata de lograr el doble objetivo arriba mencionado, por una parte, mejorar la competitividad de las pymes que los integran, fundamentalmente aprovechando las ventajas que la cooperación empresarial genera y, por

otra, revitalizar determinadas regiones que han visto en muchas ocasiones cómo su industria tradicional con fuerte arraigo y motor de desarrollo local en tiempos pasados ha ido perdiendo competitividad (Rodríguez, Vila y Ferro, 2002; p.143).

Así pues, el Cluster Institucional puede ser definido como un ente con personalidad jurídica propia³ e independiente de la de sus miembros, que actúa como una institución que trata de mejorar la competitividad de todas las empresas que lo componen.

La iniciativa de creación de Clusters Institucionales en determinadas zonas geográficas parte habitualmente de la Administración Pública, lo que se justifica por la falta de capacidad organizativa y financiera de las pymes que lo integran para iniciar este tipo de procesos⁴. No obstante, las empresas que forman el cluster son el elemento fundamental, ya que el cluster está orientado hacia la mejora de su competitividad, tanto individual como de conjunto, así como a la promoción de relaciones interempresariales, difíciles de lograr de forma individual (Ferro, Rodríguez y Vila, 2000). Además, el Cluster Institucional busca el consenso de todos los protagonistas sobre los retos, los objetivos, las estrategias y las actuaciones prioritarias a desarrollar con la participación activa de todos (Rodríguez, Ferro y Vila, 2002).

En esta línea, Conejos y Duch afirman que los clusters institucionales son idóneos a la hora de instrumentar una estrategia de política industrial por parte de aquellas administraciones públicas que no disponiendo de competencias en aspectos macroeconómicos (política monetaria, política fiscal, política arancelaria...) sí que disponen de suficientes competencias y recursos para mejorar factores microeconómicos (formación, infraestructuras, promoción industrial...). Este es el caso de las Comunidades Autónomas en España (Conejos y Duch, 1995; p.159).

4. LOS CLUSTERS DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DEL PAÍS VASCO

En el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco, el Gobierno Vasco también consideró que la política basada en la creación de clusters institucionales podría ser una de las vías para incrementar la competitividad de determinados sectores y de la economía de la región, en general. Con dicho objetivo, en el marco de la Política Industrial para el periodo 1991-1995 se definió el Programa de Competitividad, para cuyo diseño se contó con la importante colaboración de Michael Porter y cuyo eje conductor era lograr un compromiso entre todos los agentes económicos, a saber, las empresas, las instituciones públicas y privadas y el gobierno.

En la Comunidad Autónoma del País Vasco los criterios de selección aplicados para la identificación de industrias o sectores prioritarios capaces de conformar clusters, permitieron catalogar diversos sectores que van desde los más tradicionales de la industria vasca (papel, máquina-herramienta), hasta aquellos que representan la diver-

³ Aunque pueden adoptar cualquier forma jurídica, las más habituales son las asociaciones sin ánimo de lucro.

⁴ Porter en la Ventaja Competitiva de las Naciones, señalaba unos principios básicos que los Estados deben adoptar para desempeñar el apropiado papel de apoyo a la competitividad nacional, como son: alentar el cambio, promover la rivalidad interior y estimular la innovación, lo que en gran medida justifica que la iniciativa parta de la Administración Pública.

sificación e innovación surgidas en los últimos años (aeronáutica, telecomunicaciones, conocimiento).

Los clusters estratégicos considerados prioritarios en la actualidad ascienden a 11 (aeronáutico, componentes de automoción, electrodomésticos, energía, máquina-herramienta, medio ambiente, papel, tecnologías de la información, marítimo, portuario y conocimiento en gestión empresarial) y su actividad cooperativa se centra en líneas de actuación tales como el desarrollo tecnológico, la mejora de la gestión, la internacionalización, la formación de los recursos humanos o el cliente común, entre otros.

Según la valoración del Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco, los clusters han ejercido una función muy importante en la dinamización de las nuevas actividades industriales que se han generado en el País Vasco, así como en el cambio de mentalidad hacia la cooperación empresarial que se ha producido en algunos sectores tradicionales.

En la actualidad la política industrial y económica del Gobierno Vasco tiene como base el Plan Interinstitucional de Promoción Económica 2000-2003, que junto con los Planes de Empleo y Formación, Sociedad de la información e Infraestructuras trata de alcanzar objetivos como la convergencia real con la Unión Europea, a través del empleo, la cohesión social y territorial, y la modernización y la calidad de vida.

Entre las estrategias en las que se basa este Plan Interinstitucional merece una especial atención la cooperación empresarial, al considerarse la colaboración entre empresas, instituciones y agentes públicos y privados como una de las más importantes fuentes para generar mejoras en las capacidades competitivas y dar respuestas conjuntas a los retos estratégicos que por su cada vez mayor envergadura imposibilitan una respuesta individual suficiente.

Para ello, en los clusters estratégicos considerados prioritarios, se estima necesario el apoyo a las agrupaciones de empresas pertenecientes a los mismos, que tienen como misión, fundamentalmente, mejorar la competitividad de sus miembros mediante la cooperación.

El desarrollo de esta misión abarca desde propiciar una reflexión de suficiente riqueza que permita identificar los retos estratégicos, pasando por la generación de comunicación y transparencia entre los miembros, identificar oportunidades e intereses comunes, poner en contacto a los interesados y apoyar el trabajo en común hasta la consecución de un acuerdo entre empresas. Este acuerdo persigue el logro de un objetivo que dé respuesta a alguno de los objetivos estratégicos previamente identificados.

Las ayudas del Gobierno Vasco se materializan a través de subvenciones no reintegrables (un total de 2.073.490 euros para el ejercicio 2002). La cuantía para cada agrupación se fija en un máximo del 60% de los gastos dirigidos al cumplimiento del objetivo establecido, en función de las necesidades de financiación, con un límite máximo de 240.405 euros.

Estas ayudas se articulan mediante Convenio, dado el carácter de colaboración entre la Administración Pública y la iniciativa privada, fundamental para el logro del objetivo de esta actuación. Para ello, las entidades beneficiarias elaboran planes de acción anuales, que incluirán, entre otros aspectos, una memoria con el análisis de la situación del cluster y la descripción de los objetivos y las actuaciones a realizar, el calendario, el presupuesto, la financiación y los indicadores que permitan el análisis posterior. Además, a partir del ejercicio 2001, dichos planes anuales deben ser coherentes con los Planes plurianuales que deberán elaborar las entidades beneficiarias.

5. RESULTADOS DEL ESTUDIO

Desde la creación de la mayoría de los clusters ha transcurrido ya un tiempo suficiente que nos puede permitir analizar con cierta perspectiva la evolución de éstos y valorar su contribución a la mejora de la competitividad de las empresas vascas. Para realizar esta valoración, hemos considerado necesario estudiar aspectos relativos al origen, estructura, participación, objetivos y la relación entre cooperación y competencia, entre otros.

Dado el reducido número de clusters y la fácil accesibilidad a los mismos, hemos optado por la realización de un estudio de tipo cualitativo y clínico (Grawitz, 1975; pp 289-323). Para ello, primeramente hemos analizado el material publicado por estas organizaciones (memorias, páginas web, catálogos de servicios, folletos informativos, revistas publicadas, etc.), para después realizar entrevistas personales en profundidad de una media de dos horas de duración con los directores de dichos clusters. Somos conscientes de que este estudio recoge la visión de una de las partes implicadas. No obstante, confiamos en la bondad de las respuestas recogidas debido a la existencia de una estrecha relación entre estos directores y sus socios, a la realización de encuestas de satisfacción, así como al control que ejerce el Gobierno Vasco para la firma del Convenio.

Tal y como hemos señalado previamente, los clusters existentes en el año 2002 en la Comunidad Autónoma del País Vasco ascienden a 11, que representan a una gran diversidad de sectores considerados prioritarios por el Gobierno Vasco por su importancia en la actividad económica vasca, como se puede apreciar en la Tabla 2.

Un primer aspecto a reseñar es el diferente origen de los clusters. Distinguimos entre aquellos que tienen origen en asociaciones empresariales anteriores (AFM, Gaia, Uniport y Foro Marítimo) y los clusters que surgen a iniciativa de la política industrial del Gobierno Vasco. Esta diferencia es palpable incluso en la utilización del término cluster en su denominación, que es más utilizada por las agrupaciones de más reciente creación.

En cuanto a las características definitorias de los cluster destaca su gran heterogeneidad.

Así, respecto a la naturaleza de las empresas que agrupan hay que distinguir entre los clusters claramente verticales, formados por empresas que pertenecen a distintas fases de la cadena de valor sectorial, como el de electrodomésticos o el del papel, por ejemplo; los clusters más horizontales, que agrupan a empresas del mismo sector y, aquellos clusters más transversales, que agrupan a una mayor variedad de empresas (Cluster de Energía o el Cluster del Conocimiento).

Merece una mención especial el Cluster del Conocimiento, ya que no se asocia directamente a ningún sector productivo o industrial en concreto sino a una actividad más intangible, como es el conocimiento en gestión empresarial.

La Asociación de Máquina Herramienta, por su parte, presenta una característica diferenciadora respecto a los demás clusters derivada de que su actividad no está limitada geográficamente a la comunidad autónoma sino que engloba a empresas del resto del estado, si bien un 70% de las empresas de este sector se concentran en la CAPV.

Con respecto al número de socios, también se presentan importantes diferencias, aunque el número de asociados supone en todos los casos un porcentaje muy elevado del conjunto de las empresas del sector, que se sitúa entre el 80 y el 95%. Debido a este alto nivel de asociación, la posibilidad de incorporar nuevos socios al cluster en la mayoría de los casos está bastante limitada y la única vía de ampliación sería la apertura hacia otras actividades no tan directamente relacionadas.

Tabla 2
Clusters de la CAPV en 2002

Cluster	Sector	Fecha creación	N.º de empresas	Facturación conjunto (mill. euros)
ACEDE - Agrupación Cluster de Electrodomésticos de Euskadi	Electrodomésticos	1993	9	1.442,5 (2001)
ACICAE - Agrupación Cluster de Industrias de Componentes de Automoción de Euskadi	Automoción	1993	280	6.311 (2000)
ACLIMA - Asociación Cluster de Industrias de Medio Ambiente de Euskadi	Medio ambiente	1995	63	9.616 ¹ 1.100 ² (1999)
AFM - Asociación Española de Fabricantes de Máquina Herramienta	Máquina-Herramienta	1946	100	990,1 (2001)
Cluster del Conocimiento Agrupación del Conocimiento en Gestión Empresarial	Conjunto de los agentes relacionados con la gestión empresarial	1996	175	
Cluster de energía	Energía	1996	50	10.500 (2001)
Cluster Papel - Cluster del Papel de Euskadi	Papelero	1998	19	540,6 (2001)
Foro Marítimo Vasco	Marítimo	1997 (1992 ³)	200	735,21 ⁴ (2000)
GAIA - Asociación Cluster de Telecomunicaciones de Euskadi	Tecnologías electrónicas y de la información	1996 (1983 ⁴)	150	1.247,10 (2000)
HEGAN - Asociación Cluster de Aeronáutica del País Vasco	Aeronáutica	1997	19	535,4 (2000)
Uniport Bilbao Comunidad Portuaria	Actividades Puerto de Bilbao	1997 (1994 ⁵)	130	770 (1999)

Fuente: Elaboración propia.

1: Facturación global de las empresas

2: Facturación exclusiva en actividades medioambientales.

3: Fecha de creación de la asociación anterior Adimde.

4: Fecha de creación de la asociación anterior AIEPV.

5: Fecha de creación de la asociación anterior Uniport.

El tamaño del cluster considerando el número de asociados afecta directamente al tamaño del staff de la asociación (desde 2 a 27 personas), a la variedad de servicios que se pueden ofrecer, así como al peso que la subvención del Gobierno Vasco tiene en la financiación del cluster. Cuanto mayor es el número de asociados, menor es la importancia de la financiación pública, lo que puede repercutir en las líneas de actuación del cluster, pudiéndose primar los objetivos más inmediatos de los socios sobre los objetivos más estratégicos derivados de la política industrial.

Otro de los aspectos objeto del estudio ha sido analizar la estructura interna de estos clusters y las modalidades de participación de los socios. En cuanto a su contribución financiera, aunque en algunos clusters las cuotas son iguales para todas las empresas, en la mayoría se fijan en función del tamaño de la empresa y de la facturación. En lo referente al poder de decisión o de influencia, en la mayoría de las agrupaciones se pueden identificar algunos asociados que por su tamaño o por su participación en las decisiones a tomar tienen mayor peso, pudiendo ejercer un cierto liderazgo. No obstante, se considera que la participación de los socios es bastante igualitaria y que cuanto mayor es la participación de todos los socios en las actividades del cluster, menor es la influencia que puedan ejercer estas empresas líderes.

Entre el conjunto de asociados, merecen una especial atención los socios institucionales, a través de los cuales se articula la cooperación público-privada. En la mayoría de los cluster, existen socios institucionales como el Gobierno Vasco, las Diputaciones, las Cámaras de Comercio o los Ayuntamientos. En otros, estas instituciones públicas no figuran como socios del cluster, pero participan activamente en todas sus decisiones y proyectos, debido al convenio existente entre el cluster y la administración.

En todos los casos, la participación de las instituciones públicas en los cluster ha sido valorada positivamente, no sólo en lo relativo a la iniciativa de la creación del cluster, sino también en las aportaciones que realizan a su funcionamiento.

Tal y como señala la definición del cluster, muchos de los cluster incluyen entre sus asociados a instituciones educativas como las diferentes universidades del País Vasco o, centros de formación mucho más específicos (Instituto de Máquina-Herramienta - AFM, Escuela Papelera de Tolosa - Cluster del Papel). Asimismo, en aquellos cluster en los que el desarrollo tecnológico pueda ser más importante participan diferentes centros tecnológicos (CTA en Hegan, Invema en AFM) y en aquellas actividades que implican altos requisitos de financiación, también participan diferentes instituciones financieras como socios del cluster (Kutxa y BBK en el Foro Marítimo; BBK y BBVA en el Cluster de Energía).

Respecto a los objetivos y líneas estratégicas de los cluster, todos ellos comparten los tres objetivos comunes definidos como prioritarios por el Gobierno Vasco, como son la innovación tecnológica, la internacionalización y el fomento de la calidad y mejora de la gestión, todo ello desde la cooperación interempresarial e interinstitucional. Asimismo, todos los cluster plantean unas líneas estratégicas más generales como pueden ser la formación o la mejora de la promoción y comunicación sectorial.

Además, cada cluster considerando las particularidades de su actividad, presenta sus propias líneas estratégicas. Así, por ejemplo, la mejora continua en los aspectos medioambientales es clave en el Cluster del Papel, el desarrollo de mecanismos financiero-fiscales en el caso del Foro Marítimo o las actuaciones dirigidas a la optimización del consumo y del coste energético en el Cluster de Energía.

Junto con el desarrollo de los proyectos conjuntos y las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos anteriores, los cluster también ofrecen a sus asociados un conjunto de servicios más concretos pero necesarios para la gestión a corto plazo de las empresas. Entre estos destaca la gestión actualizada de estadísticas, bases de datos, subvenciones, normativas legales, etc. del sector, que en la mayoría de los casos están a disposición de los asociados a través de la intranet. En esta línea, la casi totalidad de clusters dispone de publicaciones periódicas como boletines o revistas que recogen diversa información de interés sobre la actividad de la asociación y sobre el sector o la economía, en general. Consideramos que estos instrumentos, junto con el desarrollo de acciones de formación, son muy positivos para avanzar en la contribución de los clusters a la circulación del conocimiento entre las empresas, básico para la creación del conocimiento y su gestión.

La clave para el desarrollo de todas estas líneas estratégicas es la cooperación entre el conjunto de asociados, aunque existe consenso en considerar que la cooperación todavía sigue siendo muy difícil de desarrollar. Esta dificultad se agudiza en los sectores más tradicionales y en aquellos proyectos en los que la necesidad de cooperar no se deriva de las exigencias del mercado.

No obstante, se observa claramente que se ha avanzado mucho en el desarrollo de la cultura de la cooperación, mejora en la que el papel que han ejercido los clusters ha sido vital.

Cuando se trata de valorar si los clusters han contribuido y contribuyen a mejorar la competitividad de sus empresas socios, todos los directores coinciden en afirmar que así es. Se desarrollan importantes proyectos planteados a iniciativa de estas agrupaciones que repercuten positivamente en las empresas, y que difícilmente hubieran surgido de no existir los clusters. Esta valoración favorable se ve respaldada, por las encuestas que realizan la mayoría de clusters a sus asociados (periódicamente y después de la realización de acciones concretas), así como por la elevada participación de las empresas en las distintas actividades emprendidas.

Las acciones desarrolladas, en su mayor parte, son el reflejo del planteamiento a largo plazo de los clusters. La búsqueda de innovación, la búsqueda de oportunidades de negocio en otros mercados, la mejora de la logística, el reciclaje o el apoyo a la creación de nuevas empresas, entre otros, son proyectos que no son urgentes, pero que sí pueden ser fundamentales para la competitividad futura de las empresas. Sin embargo, los clusters, sobre todo aquellos compuestos por un grupo numeroso de empresas de tamaño reducido, también desarrollan otro tipo de actividades que tienen una repercusión inmediata sobre sus asociados. Como ejemplo se podría nombrar la realización del análisis y la estructuración de la abundante legislación que afecta al sector papelero, actividad que a priori no estaba incluida en el plan estratégico del cluster, pero que sin embargo ha supuesto un fuerte apoyo para estas empresas. Se puede afirmar por lo tanto que las aportaciones del cluster a las empresas varían en función del tamaño de las mismas. Las empresas pequeñas en ocasiones requieren soluciones a problemas puntuales, por lo que la utilidad del cluster puede ser mayor, ya que contribuye a la toma de decisiones de gestión más inmediatas.

Todos los directores consideran que los clusters proponen distintas iniciativas de fomento y apoyo a las colaboraciones y estructuras interempresariales con el objeto de mejorar la competitividad de las empresas asociadas, si bien, en última instancia, son las empresas las que deben aprobar, apoyar y poner en marcha estas propuestas.

6. CONCLUSIONES

1. La contribución de los clusters a la mejora de la ventaja competitiva de las empresas que los componen y, a su vez, a la mejora de la competitividad de la región en la que se sitúan, impulsa a la Administración Pública a la creación de clusters.

2. El análisis de todos los clusters existentes en la CAPV, nos permite detectar la existencia de una importante heterogeneidad entre ellos. Esta heterogeneidad se manifiesta en su origen, en las relaciones existentes entre las empresas asociadas (mayor verticalidad u horizontalidad) y en el número y el tipo de empresas que los componen.

3. A pesar de dicha heterogeneidad, todos los clusters comparten los objetivos y las líneas estratégicas prioritarias, que se derivan de las directrices del Gobierno Vasco. No obstante, los proyectos y las actuaciones concretas en los que se materializan son distintas en cada cluster.

4. La cooperación es la base de la actividad de los clusters y aunque se reconocen dificultades, también se observa una cooperación creciente entre las empresas.

5. La valoración de los clusters es positiva, tanto como instrumento de la política industrial como para la mejora de la competitividad empresarial a través de la cooperación, aspecto estudiado en el trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- ARBONIES, A. L. (2002): «Cómo responden regiones y países al reto de la Sociedad del Conocimiento», *VI Foro de Orientación Estratégica*, Consorcio Zona Franca de Vigo, <http://www.zonafrancavigo.com>
- CONEJOS, J. y DUCH, E. (1995): «La creación de ventaja competitiva a nivel de microcluster», *Economía Industrial*, n.º 303, pp. 159-170.
- DEI OTTATI, G. (1996): «El distrito industrial y el equilibrio entre cooperación y competencia», *Información Comercial Española*, n.º 754, junio, pp. 85-95.
- FERRO, C.; RODRÍGUEZ, M. M. y VILA, M. (2000): «El proceso de creación de Clusters», *Harvard Deusto Business Review*, n. 97, julio-agosto, pp. 82-88.
- GOBIERNO VASCO (2000): *Plan Interinstitucional de Promoción Económica 2000-2003*, Departamento de Industria, Comercio y Turismo, Vitoria-Gasteiz.
- GONZÁLEZ LAXE, F. (1997): «Distritos Industriales e Sistemas Productivos Locais. O Novo Rol das Empresas Locais», *Galicia en clave económica*, num. 3, pp. 89-99.
- GRAWITZ, M. (1975): *Métodos y técnicas de las ciencias sociales*, Tomo I, Editorial Hispano Europea, Barcelona.
- MARSHALL, A. (1890): *Principios de Economía: Un tratado de Introducción*, versión en castellano de 1963, Ed. Aguilar, Madrid.
- MARSHALL, A. (1923): *Industry and Trade*, Ed. MacMillan, London.
- OCDE (1999): *Managing National Innovation Systems*, OCDE, Paris.
- OCHOA DE ZABALEGUI, C. (2002): «Los clusters y la competitividad en la sociedad de la información y el conocimiento», *VI Foro de Orientación Estratégica*, Consorcio Zona Franca de Vigo, <http://www.zonafrancavigo.com>
- ORDEN de 28 de noviembre de 2000, del Consejero de Industria, Comercio y Turismo, por la que se regulan las ayudas a las agrupaciones de empresas pertenecientes a los Clusters prioritarios de la Comunidad Autónoma del País Vasco, publicado en el Boletín Oficial del País Vasco n.º 2000/235, del 11 de diciembre de 2000.